Elaborer
une politique de diversité

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Service public fédéral
Personnel et Organisation

La diversité... un effet surprenant!

.be

Elaborer

une politique de diversité

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Table des matières

INTRODUCTION 5

PARTIE 1. LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ: PERSPECTIVES THÉORIQUES 9

1. Qu'entend-on par politique de diversité ? 9
2. Pourquoi élaborer un plan d'action ? 10
3. Qu'est-ce qu'un plan d'action diversité ? 10
4. Développement d'un plan d'action axé sur le modèle MIA 11

PARTIE 2. LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ EN PRATIQUE 17

PHASE 1. Développer une vision 21

PHASE 2. Créer un cadre de travail et identifier les ressources 25

ETAPE 1 : obtenir le soutien du management 27

ETAPE 2 : rassembler les acteurs et identifier les ressources 29

PHASE 3. Diagnostiquer 33

ETAPE 1 : récolter les données 35

ETAPE 2 : réaliser une auto-évaluation des processus RH 37

ETAPE 3 : analyser les données 41

PHASE 4. Concevoir et faire valider le plan d'action 43

ETAPE 1 : déterminer une approche 45

ETAPE 2 : élaborer les actions..... 47

ETAPE 3 : faire valider le plan d'action 49

PHASE 5. Concevoir le plan de communication 51

PHASE 6. Evaluer les actions 55

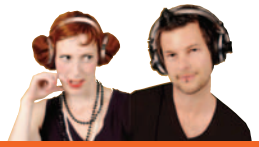
CONCLUSION. LES CLÉS D'UNE POLITIQUE DE DIVERSITÉ RÉUSSIE 59

Outils 61

1. Exemple de fiche de projet 63
2. Modèle de plan de communication et canaux possibles 65
3. DIVERSImètre : questionnaire axé sur la stratégie, le leadership et la culture organisationnelle 69
4. Questionnaire de satisfaction des collaborateurs avec un handicap 75
5. Les lois anti-discrimination en pratique 81
6. Questionnaire d'auto-évaluation qualité et diversité 85
7. Guide d'entretien pour un audit de la diversité axé sur l'organisation et les pratiques RH 87
8. Analyse des processus RH sous l'angle de la diversité – check-list 91
9. Liste non-exhaustive d'exemples d'actions diversité par domaine RH 95
10. Méthodes de récolte de données 101

INFORMATIONS 105

1. Ressources disponibles sur DIVnet..... 105
2. Contacts utiles 106
3. Réglementation en bref 107
4. Bibliographie 107



Introduction

L'administration fédérale veille à respecter l'égalité des chances et à promouvoir la diversité tant au niveau de la gestion des ressources humaines que dans les relations avec les citoyens. Sur le terrain, cette vision se traduit par la mise en œuvre d'une politique de diversité dans les organisations. En signant la charte de la diversité, les organisations fédérales se sont en effet engagées à mener des actions concrètes et à exclure toute forme de discrimination.

A travers la politique de diversité, l'administration fédérale vise à offrir à chacun et chacune un cadre de travail où règne le respect des différences en termes de valeurs, de sexe, de handicap, d'origine, de styles de vie,…

Valoriser la diversité, c'est aussi faire preuve d'ouverture, apprécier les talents et les compétences uniques de chacun. Et considérer les différences comme une richesse et un atout pour l'organisation et non comme une source d'exclusion.

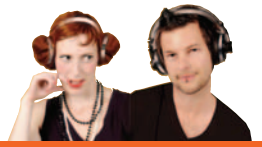
Elle propose ainsi des opportunités d'emploi et de carrière dans le respect de l'égalité des chances, de la lutte contre toute forme de discrimination et de la neutralité de ses processus RH.

Objectif

Le SPF Personnel et Organisation stimule la politique de diversité à travers de nombreuses initiatives comme le plan d'action diversité, le réseau fédéral diversité, ainsi qu'à travers ses services de sélection, de certification et d'orientation (Selor) et de formation (Institut de Formation de l'Administration fédérale).

De par ses missions de soutien des organisations, la cellule diversité de la DG Développement de l'Organisation et du Personnel anime le réseau des responsables diversité et accompagne les organisations dans le développement de leur politique de diversité. Dans les organisations, un ou plusieurs responsable(s) diversité sont chargés d'implémenter des projets diversité.

Ce guide propose une méthodologie et des outils pour accompagner la mise en œuvre d'une politique de diversité et d'une gestion des ressources humaines respectueuse de chacun.



Groupe cible

Le présent guide est destiné aux responsables diversité chargés d'implémenter une politique de diversité au sein de leur organisation ainsi qu'aux services d'encadrement P&O ou aux services du personnel.

Approche

La première partie de ce guide reprend de manière synthétique quelques points théoriques relatifs à la diversité et propose un modèle méthodologique permettant de structurer les actions en vue de promouvoir la diversité et de garantir l'égalité des chances dans l'organisation.

La seconde partie présente les étapes nécessaires à la mise en place d'une politique de diversité, depuis l'élaboration d'une vision de la diversité jusqu'à son évaluation en passant par la phase d'analyse, de conception d'un plan d'action et de sa réalisation.

A chaque étape, des outils sont proposés afin d'aider le lecteur dans leur mise en œuvre.

Le guide présente une méthodologie en 6 phases successives. Chaque phase comporte une ou plusieurs étapes.

Mode d'emploi

Le guide présente différentes étapes. En pratique, il se peut que le passage à l'étape suivante ne se fasse pas de manière chronologique. A chaque étape, il est nécessaire de se référer au groupe de travail pour obtenir l'adhésion et le soutien nécessaire.

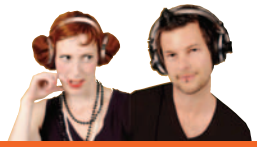
Mettre en place une politique de diversité est un travail sur mesure. Il doit tenir compte du niveau d'engagement du management, de la culture de l'organisation, des moyens financiers et humains,…

Ce guide propose quelques pistes et outils, il ne s'agit donc pas d'un ouvrage exhaustif.

A savoir

Ce guide est également disponible en format électronique sur www.diversite.belgium.be et sur l'eCommunity DIVnet. Vous y trouverez :

- la version complète en PDF
- les outils proposés en format Word afin de permettre au lecteur de les adapter aux besoins et spécificités de son organisation
- un lexique reprenant les principaux termes liés à la diversité.



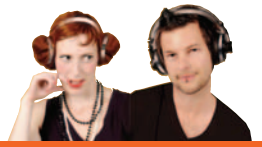
Plus d'informations

La cellule diversité de la DG Développement de l'Organisation et du Personnel du SPF P&O ainsi que la team diversité de Selor (recrutement et sélection) restent à la disposition des organisations qui souhaitent bénéficier d'un accompagnement et de conseils pour leur politique de diversité (voir contacts utiles p.106).

Remerciements...

à la team diversité de Selor, à l'IFA, à la DG Communication interne et Gestion des connaissances du SPF P&O, au point d'appui Personnel et Bien-être, au Centre pour l'égalité des Chances et la lutte contre le racisme,... pour leur collaboration.

Ce guide a été développé par la cellule diversité de la DG Développement de l'Organisation et du Personnel du SPF P&O.

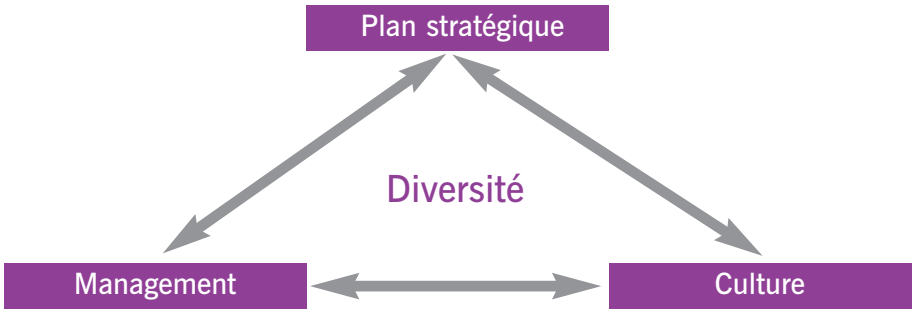


Partie 1
La politique de diversité : perspectives théoriques

1. Qu'entend-on par politique de diversité ?

Il existe différentes approches en matière de politique de diversité. L'administration fédérale envisage la politique de diversité comme l'articulation entre un axe égalité des chances, prévoyant notamment le recours à des actions positives, et un axe égalité de traitement, visant la lutte contre les discriminations et la neutralité des processus.

La politique de diversité s'inscrit dans une stratégie politique. Cette politique doit être soutenue par le management et être liée à la culture de l'organisation. La politique de diversité se traduit donc dans une approche intégrée abordant différents domaines tels que la communication interne et externe, le recrutement et la sélection, la formation, le développement de la carrière,… Schématiquement, le processus diversité se présente comme ceci :



L'importance du développement d'une stratégie réaliste soutenue par le management, largement communiquée et intégrée à la culture de l'organisation, est mise en évidence au travers de ce schéma.

Une politique alliant égalité des chances et de traitement permet d'agir tant sur le court terme (les actions positives sont définies dans le temps) que sur le moyen et long terme (par le biais d'actions sur les mentalités et les processus). La gestion de la diversité vise l'évolution des représentations sociales et la prise en compte des compétences de chaque individu dans sa différence.

Il ne s'agit pas seulement d'une politique de diversité axée sur certains groupes cibles mais d'une prise en compte de toutes les différences : âge, origine sociale, origine ethnique, niveau de qualification, orientation sexuelle, état de santé,…

La mise en œuvre de la politique de diversité se traduit par un plan d'action pour l'organisation.

2. Pourquoi élaborer un plan d'action ?

Une politique de diversité vise le changement des processus et des mentalités au sein d'une organisation. Ce travail s'inscrit sur le long terme et nécessite la prise en compte de l'environnement de l'organisation. Une action ponctuelle n'aura que très peu d'impact si elle n'est pas insérée dans une politique globale. Le plan d'action pose un cadre et concrétise la politique de diversité.

A l'évidence, améliorer les processus existants, veiller à leur neutralité et traiter chaque individu sur le même pied d'égalité ne profitent pas uniquement à certains groupes de l'organisation mais bien à chaque collaborateur et à l'organisation elle-même.

Résultats concrets
Suite à la mise en place d'une politique de diversité, TNT Autriche a vu diminuer son taux de turn-over. Celui-ci est passé de 25% en 2000 à 10 % en 2003[1], une réduction similaire de l'absentéisme a été observée.

3. Qu'est-ce qu'un plan d'action diversité ?

Le plan d'action structure les actions en matière de diversité pour l'organisation. Le plan permet en outre d'expliciter les objectifs et les avantages de la diversité, ce qui permettra aux collaborateurs et aux managers de mieux cerner l'intérêt et la pertinence des actions menées pour eux-mêmes et pour l'organisation.

Le plan d'action définit les actions planifiées pour une période donnée ainsi que leur mise en œuvre. Il répond aux questions suivantes : pourquoi ? quand ? comment ? par qui et pour qui ?

Il reprend

- Le contexte

Il s'agit de mentionner les acteurs de la politique diversité au sein de l'organisation, l'explication de la vision et de la plus-value de la diversité (le pourquoi d'une politique de diversité, ce que signifie la diversité pour son organisation, les avantages et éventuellement les risques).

- Les actions

Un plan d'action diversité répond à une série d'interrogations et identifie les priorités de la politique de diversité. Il s'agit de formaliser :

1. Marion Keil & al. Manuel de formation pour le Management de la Diversité, 2007. http://ec.europa.eu/social > module "Recherche rapide": « manuel de formation diversité ».

- les actions et les objectifs à atteindre
- les acteurs et les moyens mobilisés
- l'échéance des actions prévues.

Il s'appuie sur des éléments fondateurs

• L'adhésion du personnel : un plan d'action pour l'organisation

Le plan d'action diversité doit faire partie de la stratégie globale de l'organisation. Pour que chacun se sente concerné, il doit correspondre à la réalité de terrain. C'est pourquoi il est important de veiller à ce que les actions répondent aux problématiques et spécificités de l'organisation.

• La communication

Le plan de communication fait partie intégrante de toute politique de diversité. Un plan d'action doit prévoir la mise en œuvre d'une communication transparente et régulière touchant chaque niveau de la hiérarchie et de l'organisation.

• La neutralité des processus de gestion des ressources humaines

La prise en compte de l'égalité des chances et de la diversité se situe principalement au niveau de la gestion des ressources humaines. Une gestion basée sur la compétence permet à l'organisation de se doter des meilleurs talents et d'améliorer ainsi ses performances. Or, il arrive que certains outils et processus induisent des discriminations directes ou indirectes. Une analyse des processus sous l'angle de l'égalité des chances va permettre de neutraliser les éléments discriminants afin d'objectiver l'ensemble des processus.

• La lutte systématique contre toute forme de discrimination

• L'approche transversale et intégrée (à tous les niveaux de l'organisation)

4. Développement d'un plan d'action axé sur le modèle MIA

Le développement du "Modèle MIA" par l'organisation danoise "Mangfold I Arbeidslivet"[2] a permis de soutenir les entreprises et les organisations publiques dans le développement de projets diversité.

Ce modèle a été développé au Danemark sur la base d'une concertation européenne entre différents acteurs et experts issus du monde des entreprises et des ONG. Il met l'accent sur la diversité et sur l'égalité de traitement dans le monde du travail. Le modèle MIA préconise le développement d'organisations inclusives, en considérant et en valorisant le fait que les travailleurs sont différents.

Différentes orientations existent pour implémenter la diversité dans une organisation. Il peut s'agir d'une approche basée sur la réglementation ou sur les ressources. Par exemple, une organisation peut se focaliser sur l'accroissement de la représentation de la "diversité" au sein

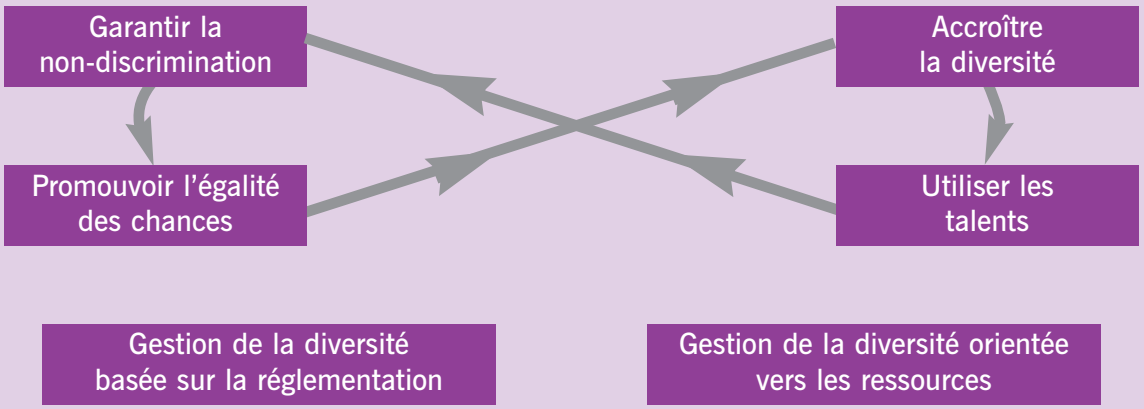
2. NOUR, Suzanne, NELLEMANN THISTED, Lars. Diversity in the workplace, when we are equal but not the same. Børsens Forlag (Copenhagen), 2005. - http://www.mangfold.no/.

de son personnel, se concentrer sur la non-discrimination ou encore promouvoir activement l'égalité des chances.

Une gestion de la diversité globale basée sur la réglementation[3] et les ressources.

Le modèle MIA illustre la manière dont une gestion de la diversité basée sur la réglementation et un management basé sur les ressources se rejoignent dans un processus dynamique.

Le modèle MIA pour la gestion de la diversité



Selon ce modèle, la gestion de la diversité est un processus qui implique une réévaluation continuelle des objectifs et des méthodes utilisées. Cette évaluation s'effectue parallèlement au travail mené pour augmenter la diversité au sein du personnel et pour sensibiliser à l'anti-discrimination.

La gestion de la diversité basée sur la réglementation vise à lutter contre toutes formes de discriminations et de harcèlement sur le lieu de travail. Il s'agit de combiner le refus des discriminations et la promotion active de l'égalité des chances pour tous les collaborateurs. Il ne s'agit pas de la mise en place d'actions ponctuelles mais bien d'un processus continu basé sur le questionnement systématique des pratiques et de la structure de l'organisation (sont-elles ou non discriminantes ?).

La gestion de la diversité orientée sur les ressources repose sur l'utilisation optimale de la diversité des ressources humaines ainsi que sur l'appréciation des différentes compétences, expériences et appartenances des collaborateurs.

Il s'agit d'accroître la diversité quantitativement mais aussi qualitativement en valorisant la diversité des collaborateurs et des compétences.

Ces deux types de gestion de la diversité sont interdépendants

Une fois les barrières éliminées, de nouveaux profils de collaborateurs trouveront leur place au sein de l'organisation. Si cette diversité est respectée et valorisée, cela se traduira par un accroissement tant quantitatif de la diversité que qualitatif en apportant de nouvelles perspectives, méthodes de travail,… pour l'organisation.

Le modèle MIA repose sur quatre axes : garantir la non-discrimination, promouvoir l'égalité des chances, accroître la diversité et utiliser les talents.

3. Traduit de l'anglais "Rights based diversity management".

4.1. Garantir la non-discrimination

Une politique visant la diversité des effectifs ne doit pas occulter la nécessité de lutter contre les discriminations au profit de cette diversité. Une représentation importante de certains groupes au sein d'une organisation n'est pas toujours synonyme d'absence de discrimination. C'est pourquoi une attention doit être accordée aux processus des ressources humaines et aux comportements discriminatoires susceptibles d'apparaître, par exemple, lors des entretiens de sélection, des promotions, dans le cadre de l'accès aux formations, à la mobilité,…

Au sein de l'administration, la non-discrimination concerne tant la gestion du personnel que le service rendu aux citoyens.

Garantir la non-discrimination, concrètement c'est :

- Reconnaître que la discrimination est possible : ne pas ignorer l'existence de discriminations au sein d'un service.
- Mettre en place une politique de non-discrimination : analyser ses pratiques et faire clairement passer le message que le harcèlement et la discrimination n'ont pas leur place au sein d'une organisation.
- Traiter les plaintes : s'assurer de l'existence d'un dispositif de gestion des plaintes en informant les collaborateurs de leurs droits et en les orientant vers les services compétents en matière de traitement de plaintes pour discrimination.
- Former le personnel : informer l'ensemble du personnel sur l'existence des lois en matière d'anti-discrimination (10 mai 2007) et former les collaborateurs pour qui la connaissance de la loi s'avère indispensable dans le cadre de leur fonction (les chargés de sélection, les chefs de service,…).

4.2. Promouvoir l'égalité des chances

Un travail conséquent sur la culture d'organisation est nécessaire afin de promouvoir de nouvelles valeurs. Un des facteurs de succès d'une politique de diversité reste l'adhésion du personnel aux nouvelles valeurs véhiculées. Il est primordial de créer un contexte favorable. Pour obtenir cette adhésion, il convient de promouvoir, par différents moyens, les notions de diversité et d'égalité des chances. Il s'agit de s'assurer que les procédures en vigueur au sein de l'organisation garantissent l'égalité des chances pour tous.

Promouvoir la diversité, c'est aussi expliquer pourquoi la diversité est importante pour l'organisation et comment elle se traduit concrètement sur le terrain. Plus que des discours théoriques sur les avantages de la diversité, des exemples d'actions concrètes, des témoignages de membres du personnel, des "success stories",… seront plus parlants pour le personnel. Une communication régulière et diverses actions dites de sensibilisation restent essentielles.

4.3. Accroître la diversité

Au-delà du recrutement d'un personnel "diversifié", il s'agit avant tout de veiller à ce que le personnel se sente bien au sein de l'organisation par la mise en place de différentes mesures telles que le mentorat, le coaching, les formations de sensibilisation à la diversité, les enquêtes de satisfaction,…

Accroître la diversité implique également de se profiler comme un employeur ouvert et de communiquer cette ouverture auprès des citoyens, des groupes cibles identifiés par l'organisation, du milieu associatif,…

Concernant l'emploi des personnes avec un handicap, l'administration fédérale s'est fixé pour objectif d'augmenter le nombre de collaborateurs avec un handicap[4] au sein de chaque organisation. Pour atteindre cet objectif, des actions de sensibilisation pour démystifier certaines idées reçues sur le handicap sont nécessaires.

4.4. Utiliser les talents

A l'heure actuelle, il y a encore beaucoup trop de talents sous-exploités. Ainsi, on constate que trop peu de femmes occupent des fonctions managériales. C'est la raison pour laquelle l'administration fédérale encourage les femmes à se porter candidates à de telles fonctions. Valoriser la diversité d'un service, c'est envisager cette diversité de compétences et d'expériences comme une opportunité pour l'organisation. Par exemple, l'arrivée d'un collaborateur avec un handicap dans un service peut amener le service à repenser son mode d'organisation du travail et y apporter des améliorations profitant tant au collaborateur avec un handicap qu'à l'ensemble du service.

Illustration du modèle: quelques actions de la DG DOP du SPF P&O, de l'IFA et de Selor (Diversity@Selor) réparties selon le modèle MIA.

1. Garantir la non-discrimination

- Screening des tests de sélection : analyse des tests de sélection pour garantir qu'ils ne discriminent pas les candidats sur base de leur origine ou de leur sexe.
- Exigence du critère "diversité" dans l'achat et le développement des nouveaux tests.
- Formation à la diversité obligatoire pour tout le personnel de Selor afin de garantir des sélections non-discriminantes.
- Aménagements raisonnables pour les candidats avec handicap dans toutes les sélections.
- Monitoring au niveau du recrutement afin de disposer de chiffres sur les candidatures des hommes et des femmes, des personnes avec un handicap, des personnes d'origine étrangère, … Ces chiffres seront analysés afin d'adopter des projets pour rééquilibrer les inégalités éventuelles.

2. Promouvoir l'égalité des chances

- Charte de la diversité de l'administration fédérale signée par les dirigeants et communiquée dans les organisations.
- Formation à la diversité visant à se familiariser avec le concept de diversité proposée dans le catalogue des formations standards de l'IFA.
- Présence et promotion de la diversité lors de salons, bourses d'emploi,…
- Canaux diversité pour atteindre certains groupes cibles (personnes d'origine étrangère, personnes avec un handicap, femmes,…).
- Ethno Tour de Belgique: des actions d'ethnocommunication décentralisées seront organisées. Il s'agira de rencontres avec des groupes cibles dans différentes villes et quartiers afin de présenter Selor, les possibilités d'emploi, les projets diversité, démystifier les procédures de sélection.
- Communication : information sur l'égalité des chances et actions/projets du SFP P&O en la matière, utilisation d'un logo diversité dans les offres d'emploi, chapitre sur l'égalité des chances et le handicap dans les descriptions de fonction pour les candidats,…

4. L'AR du 5 mars 2007 prévoit que chaque service public engage des personnes avec un handicap à concurrence de 3% de son effectif pour 2010.

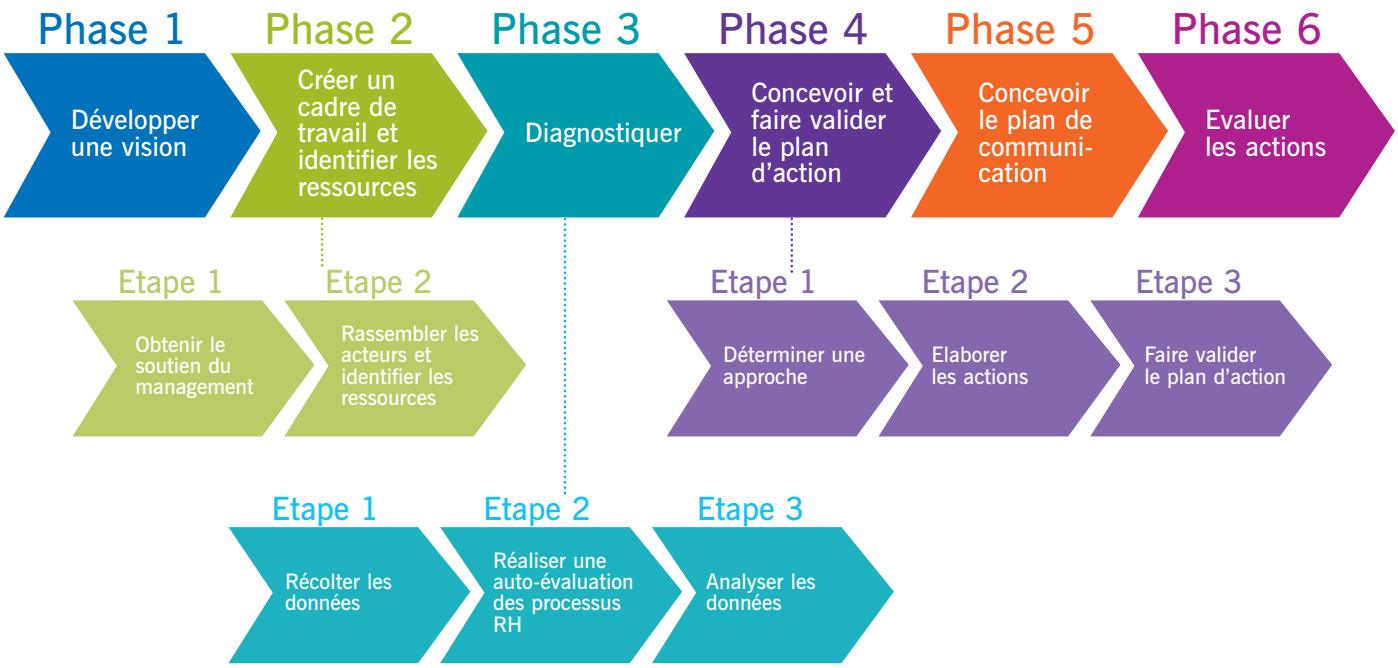
3. Accroître la diversité

- Aménagements raisonnables des procédures de sélection pour les candidats avec un handicap et liste spécifique de lauréats avec handicap.
- Projet CAA (compétences acquises antérieurement): permettre aux candidats qui n'ont pas le diplôme requis mais qui ont les compétences et l'expérience, d'obtenir un ticket d'entrée (un certificat de compétences) aux sélections.
- Projet TOP SKILLS : offrir aux femmes un bilan de compétences managériales leur permettant de prendre conscience de leur niveau réel de compétences afin d'augmenter leur taux de participation aux sélections pour les fonctions de management et leur représentativité au sein des Comités de direction.
- Brochure sur l'accueil et l'intégration des collaborateurs avec un handicap visant à fournir des conseils concrets et des contacts utiles aux organisations.

4. Utiliser les talents

- Réseau FELINK : soutien des femmes dans le développement de leur réseau et dans leur épanouissement personnel.
- Témoignages de collaborateurs (sur les sites Internet/Intranet, dans le rapport annuel,…).

Partie 2
La politique de diversité en pratique



Les phases d'une politique de diversité : SYNTHESE

Phase	Objectif	Outils
Phase 1 : Développer une vision	• Définition des objectifs généraux de la politique de diversité de son organisation • Définition de la diversité pour son organisation	• Exemples de vision pp. 23 - 24
Phase 2 : Créer un cadre de travail et identifier les ressources	• Implication du management et des services concernés • Groupe de travail avec mandat • Fonctionnement participatif	• Fiche de projet (outil 1)
Phase 3 : Diagnostiquer	• Etat des lieux de la diversité • Inventaire des actions déjà menées • Identification des points forts et des points à améliorer • Identification des pistes d'action prioritaires • Politique de diversité adaptée aux spécificités de l'organisation (besoins, défis,…)	• Méthodes de récolte de données (outil 10) • DIVERSImètre : questionnaire d'audit axé sur la stratégie, le leadership et la culture organisationnelle (outil 3) • Questionnaire de satisfaction des collaborateurs avec un handicap (outil 4) • Lois anti-discrimination en pratique (outil 5) • Questionnaire d'auto-évaluation qualité et diversité (outil 6) • Guide d'entretien pour un audit de la diversité axé sur l'organisation et les pratiques RH (outil 7) • Analyse des processus RH sous l'angle de la diversité – check-list (outil 8)

Phase 4 : Concevoir et faire valider le plan d'action	• Définition d'une approche de la politique de diversité • Elaboration des actions à réaliser • Validation et engagement du management • Communication des actions auprès du personnel	• Exemples d'actions diversité par domaine RH (outil 9) • Plan d'action diversité, SPF P&O, 2009 • Guide "Diversité et RH : bonnes pratiques en Belgique et à l'étranger", SPF P&O, 2008
Phase 5 : Concevoir le plan de communication	• Communication de l'engagement envers la diversité en interne et en externe • Sensibilisation • Promotion de la diversité • Influence sur la culture d'entreprise	• Modèle de plan de communication et canaux possibles (outil 2)
Phase 6 : Evaluer les actions	• Identification des facteurs de succès et de risque • Réajustement des prochaines actions • Communication aux parties concernées	

L'engagement du management est très important tout au long de ces phases

Phase 1

Pourquoi?

Cette phase initiale permet de définir les lignes conductrices de la politique de diversité au sein de l'organisation.

Contexte

La vision est axée sur l'avenir, elle se présente sous la forme d'objectifs généraux. La vision émane d'une réflexion menée par le ou les responsable(s) diversité concernant la politique de diversité de l'organisation.

Méthode de travail

Le responsable diversité peut mener cette réflexion autour de la vision avec un groupe de travail. La vision, une fois définie, sera soumise au management (voir étape suivante). Elle doit être acceptée et soutenue par le Comité de direction.

Exemples

RBC groupe financier canadien[5]

Notre vision de la diversité : avoir une main-d'œuvre diversifiée dans un milieu de travail intégrateur, qui libère les talents de tous les employés de façon à générer de la valeur, à assurer une expérience client supérieure, à élaborer des solutions novatrices pour les marchés et les collectivités que nous servons et à créer de la valeur pour nos actionnaires. En aidant ses employés, ses clients et les collectivités à réussir par l'entremise de la diversité, RBC contribuera à créer un avenir meilleur.

Nous sommes convaincus que des efforts fructueux et soutenus en matière de diversité correspondent à trois domaines interdépendants : le talent et le milieu de travail, le marché et les collectivités. Nos priorités en matière de diversité correspondent à ces trois volets :

Talent et milieu de travail : accroître la diversité et l'intégration de l'ensemble de notre main-d'œuvre, tout en augmentant la représentation des femmes et des minorités au sein de la haute direction.

Marché : offrir des produits et services adaptés et accessibles à des marchés diversifiés et instaurer des programmes efficaces de diversité des fournisseurs en Amérique du Nord.

Collectivités : appuyer le développement économique et social de nos collectivités en faisant preuve de leadership dans la recherche, les partenariats stratégiques, les dons et les parrainages.

Hewlett-Packard[6]

Chez HP, nous pensons que la diversité et l'inclusion sont des facteurs-clés de créativité, d'innovation et d'inventivité. A travers le monde, nous mettons à profit nos différences pour faire bénéficier tout un chacun de la puissance de la technologie, sur le marché, sur le lieu de travail et dans la communauté.

La création d'un environnement diversifié et favorable à l'intégration représente depuis plusieurs années un processus continu - un voyage guidé par des valeurs profondément

5. www.rbc.com > à propos de RBC > nos valeurs > diversité.
6. www.hp.com > à propos d'HP > information sur la société > diversité.

ancrées. Notre vision de la diversité est aujourd'hui globale. Elle nécessite la mise en œuvre, par de nombreuses personnes à travers le monde, d'actions courageuses. Nous sommes fiers de partager nos acquis ainsi que nos aspirations actuelles.

Plan d'action 2005-2007 pour valoriser la diversité au sein de l'administration fédérale[7]

La diversité dans l'administration vise à …
"mieux refléter la composition de la société qu'elle sert et par là, mieux servir l'ensemble de la population; remplir un rôle d'exemple dans la promotion de la justice sociale et de la lutte contre les discriminations et les inégalités…".

7. SPF P&O, Plan d'action 2005-2007 pour valoriser la diversité, Bruxelles, 2005, p. 7.

Phase 2

Développer une vision | **Créer un cadre de travail et identifier les ressources** | Diagnostiquer | Concevoir et faire valider le plan d'action | Concevoir le plan de communication | Evaluer les actions

Etape 1 Etape 2

Obtenir le soutien du management | Rassembler les acteurs et identifier les ressources

Pourquoi?

Un des facteurs de succès d'une politique de diversité est l'implication des différents acteurs de l'organisation. La politique de diversité concerne chaque niveau de l'organisation; il faut pouvoir compter sur l'engagement du management et la participation active des parties concernées. Avant de lancer une politique de diversité, il est nécessaire de convaincre le management, d'identifier les ressources humaines et financières disponibles, de travailler en collaboration avec différents acteurs et de fixer les rôles et les responsabilités de chacun.

Contexte

En signant la Charte de la diversité de l'administration fédérale[8], les dirigeants des services publics fédéraux se sont engagés à promouvoir la diversité et à réaliser des actions concrètes au sein de leur organisation. Pour pouvoir constituer le groupe de travail (étape 2), il est essentiel d'obtenir l'engagement formel du management de l'organisation pour l'élaboration d'une politique de diversité.

Méthode de travail

Dans cette étape, il ne s'agit pas encore de soumettre à la hiérarchie un plan d'action mais d'informer sur le "pourquoi" (voir aussi la phase 1 "Développer une vision"), le "quoi" et le "comment" de manière très générale. Mais aussi, de souligner la plus-value pour l'organisation, éventuellement de faire état des actions déjà menées, de leurs résultats et des problématiques existantes,... Il peut être également utile de rappeler la réglementation en matière de diversité et de non-discrimination.

Une fois l'engagement obtenu, les dirigeants doivent être informés de l'évolution de la politique de diversité et être en mesure d'intégrer les objectifs liés à cette politique dans la stratégie de l'organisation. Il est aussi de leur ressort de dégager les moyens humains et financiers[9] nécessaires afin d'atteindre les objectifs.

Conseils

- Identifier clairement la volonté et la motivation de développer une politique de diversité.
- Communiquer le soutien du management à l'ensemble du personnel.

8. Télécharger la charte via le site www.diversite.belgium.be > la politique de diversité de l'administration fédérale.
9. Depuis 2006, le SPF P&O propose aux organisations un cofinancement des projets diversité via le lancement d'un appel à projets. Plus d'infos sur www.diversite.belgium.be > projets.

Contexte

Une fois le support et l'engagement du management acquis, l'étape suivante consiste à identifier les personnes et ressources à impliquer dans le développement et la réalisation de la politique de diversité.

Méthode de travail

Quelques questions à se poser pour identifier les ressources :

- Sur qui peut s'appuyer la politique de diversité ? Quelles sont les parties prenantes (les stakeholders) et quel est leur rôle ?
- Quels sont les acteurs à impliquer dans le processus de diversité (hiérarchie ? collègues ? syndicats ? experts externes[10] ? …). A quel moment seront-ils impliqués ? Quelles sont leurs possibilités d'action ?

Pour mener à bien le projet, l'organisation doit compter au moins sur

- un responsable diversité
- un groupe de travail
- un comité de pilotage
- un sponsor.

1. Le ou les responsable(s) diversité

Le responsable diversité est le chef de projet. C'est lui qui va coordonner la politique de diversité. Il peut travailler seul ou de préférence constituer une équipe de projet chargée de coordonner et de mettre en œuvre les actions en matière de diversité.

2. Un groupe de travail

Un groupe de travail composé de représentants de différents services de l'organisation s'avère utile afin d'impliquer plusieurs services dans la politique de diversité et de mener une réflexion globale sur les actions à entreprendre et la manière de les opérationnaliser. Le groupe de travail est responsable de la mise en œuvre de la politique de diversité, c'est lui qui en sera le moteur.

Liste des membres potentiels du groupe de travail

- le/la responsable diversité
- délégué(s) du service d'encadrement P&O ou du service du personnel
- délégué(s) du service de communication
- délégué(s) du service formation
- délégué(s) du service logistique
- délégué(s) du service interne/externe et/ou commun pour la prévention et la protection au travail
- …

10. Voir la liste des organismes compétents en matière de handicap disponible sur DIVnet https://ecommunities.belgium.be.

2.1. Structure du groupe de travail

Le rôle du responsable diversité est de coordonner ce groupe et de définir la méthode de travail en concertation avec ses membres. Avant tout, il est préférable de définir les objectifs du groupe de travail, la fréquence des réunions, leur durée, les rôles et les tâches de chacun, le rapportage et la communication éventuelle. Après avoir obtenu un consensus sur ces différents points, ceux-ci seront mentionnés dans un compte rendu de réunion ou dans une fiche de projet.

Si certains membres du groupe ne peuvent participer à chaque réunion de travail, il est important de les maintenir régulièrement informés des avancées des projets et de solliciter leur collaboration pour certaines actions les concernant directement.

Conseils

- Organiser une formation à la diversité pour les membres du groupe de travail et du comité de pilotage, les amener à s'interroger sur leurs propres représentations et à se familiariser avec le concept de gestion de la diversité dans une organisation.

- Impliquer les membres du personnel dans la politique de diversité en évoluant vers une approche bottom-up, permettra de mieux connaître le vécu et les besoins de l'organisation.

2.2. Missions du groupe de travail

Faire l'inventaire des actions menées

Après avoir fixé la structure de travail et avant d'élaborer de nouvelles actions, une des premières missions du groupe de travail diversité est de s'informer sur les actions qui ont déjà pu être menées :

- des actions ont-elles déjà été menées en matière de diversité et d'égalité des chances au sein de l'organisation ?
- si oui, par qui ?
- quels étaient les objectifs poursuivis ?
- à qui s'adressaient ces actions ?
- ont-elles été évaluées ? Comment ?
- quels sont les résultats ?

Identifier les facteurs de succès et les facteurs de risque

Il s'agit ensuite, en collaboration avec le responsable de ces actions, d'identifier les facteurs de succès et les facteurs de risque des actions menées:

- Quels étaient les facteurs de succès et les facteurs de risque ?
  Exemples de facteurs de succès : groupe de travail motivé, ressources financières,…
  Exemples de facteurs de risque : manque de soutien de la hiérarchie, manque de ressources humaines,…

Etablir une fiche de projet

La fiche de projet[11] contient des informations sur le contexte et les objectifs du projet, son ampleur, les acteurs et leur rôle, le timing, les principaux risques et facteurs de succès de la politique de diversité.

3. Un comité de pilotage

Durant les premières années de la politique de diversité, un comité de pilotage peut s'avérer très utile. Le comité de pilotage est un organe de suivi. Le rôle du responsable diversité, en tant que coordinateur du groupe de travail, est de rapporter à ce comité les avancées des projets et de faire valider les actions. Ici aussi, il faudra définir, en concertation avec le management qui devra faire partie du comité, le contenu, la fréquence, la durée,... des réunions.

Liste des membres potentiels du comité de pilotage

- le plus haut responsable hiérarchique
- le responsable du service d'encadrement P&O ou responsable du personnel
- le responsable du service de communication
- le responsable de la formation
- un responsable syndical
- des acteurs externes (représentants d'associations, experts en diversité,...) qui peuvent apporter leur expertise.

Les missions possibles du comité de pilotage

- valider les actions
- apporter son expertise
- prendre des décisions
- réorienter les objectifs si nécessaire.

4. Le(s) sponsor(s)

Le sponsor va soutenir la politique de diversité au sein de l'organisation. Idéalement, c'est le plus haut responsable hiérarchique qui va endosser le rôle de sponsor de la politique de diversité afin de renforcer le message auprès du personnel. La sensibilisation des dirigeants revêt ici toute son importance. Il est important que le message d'ouverture à la diversité soit porté par la hiérarchie.

OUTILS UTILISES A LA PHASE 2

ETAPE 2 : RASSEMBLER LES ACTEURS ET IDENTIFIER LES RESSOURCES

L'outil 1 est un exemple de fiche de projet nécessaire pour lancer le projet "Politique de diversité"

Voir aussi page 106: contacts utiles

11. Outil 1 : Exemple de fiche de projet.

Phase 3

Développer une vision → Créer un cadre de travail et identifier les ressources → **Diagnostiquer** → Concevoir et faire valider le plan d'action → Concevoir le plan de communication → Evaluer les actions

Etape 1 Etape 2 Etape 3

Récolter les données → Réaliser une auto-évaluation des processus RH → Analyser les données

Pourquoi?

Avant d'élaborer des actions en matière de diversité, il est nécessaire de connaître l'environnement et le climat de l'organisation. Il s'agit de mieux connaître son organisation pour mettre en place un plan d'action qui correspond à la réalité de terrain. Un diagnostic va permettre de repérer les priorités et déceler les forces et les faiblesses de l'organisation.

Le diagnostic de la diversité permet concrètement d'évaluer[12]:

- la représentativité des différents publics cibles dans l'organisation
- les phénomènes de ségrégation horizontale (cantonnement de certains publics dans certaines fonctions)
- la ségrégation verticale (représentativité des différents groupes cibles dans la hiérarchie et aux postes à responsabilités)
- les opinions et représentations du personnel concernant les politiques de diversité mises en place
- les problèmes spécifiques rencontrés par les publics cibles au sein de l'entreprise (sur base d'un sondage ou de groupes de discussion animés par les responsables diversité).

Le diagnostic va déboucher sur l'élaboration de pistes d'action concrètes pour corriger, améliorer, ajuster les processus ou la représentation de certaines catégories du personnel.

Exemples : veiller à l'équilibre hommes/femmes dans les fonctions de management, atteindre 3% d'agents avec un handicap et veiller à leur répartition équitable par niveau et par fonction,…

12. Service public fédéral Personnel et Organisation, Diversité et RH, bonnes pratiques en Belgique et à l'étranger, Bruxelles, 2008, p.19.

Pourquoi?

Il n'est pas toujours nécessaire de faire des enquêtes supplémentaires, souvent, des données existent déjà. Il s'agit donc de rassembler ces données et de les analyser sous l'angle de la diversité. Il peut s'agir de données quantitatives (données statistiques disponibles à partir d'un traitement des données du personnel) et/ou de données qualitatives (des résultats de l'enquête de satisfaction, de l'enquête qualité sur les Cercles de développement, des entretiens d'exit,...).

Une gestion cohérente de la diversité nécessite la combinaison d'une approche quantitative et qualitative.

Conseil

☞ La fixation d'objectifs chiffrés doit être accompagnée de mesures qualitatives pour garantir l'absence de toute forme de ségrégation horizontale (éviter que certaines catégories de personnes occupent systématiquement certaines fonctions) ou verticale (certaines personnes n'accèdent pas à des postes à responsabilités) des groupes visés.

Méthode de travail

Récolte de données quantitatives et qualitatives

L'analyse quantitative se base, par exemple, sur des données statistiques déjà disponibles auprès des services du personnel ou sur des données à récolter.

Sur base des données du personnel, la composition de l'organisation doit pouvoir être identifiée: qui sont les fonctionnaires qui composent l'organisation (pourcentage d'hommes et de femmes, répartition par niveau, par âge, pourcentage de personnes avec un handicap,...) ?
Y a-t-il des groupes minoritaires ? Si oui, lesquels ?

Disposer de statistiques concernant le personnel de l'organisation (flux d'entrée et de sortie) est nécessaire comme point de départ.

Les données quantitatives sont pertinentes mais présentent des limites. Il est certainement intéressant de disposer de données qualitatives pour enrichir le diagnostic.

Une analyse qualitative va permettre d'identifier, par exemple, le positionnement de l'organisation par rapport à la diversité. Il s'agit de s'intéresser au vécu du personnel dans son ensemble mais aussi à l'opinion du personnel dirigeant : quelle est l'attitude de la direction et des collaborateurs face à la diversité ? Quelle est la culture de l'organisation ?

Quelques questions à se poser lors d'une analyse qualitative :

- Comment le management et les différents acteurs de l'organisation décrivent-ils la situation actuelle ?
- Quelles sont les menaces et résistances éventuelles concernant la diversité présentes au sein de l'organisation ?
- Quelles sont les opportunités et les possibilités présentes au sein de l'organisation par rapport au développement d'une politique de diversité ?
- Les différents acteurs de l'organisation partagent-ils la même vision de la diversité ?
- Quel est le point de vue du personnel quant aux phénomènes discriminatoires ?
- Les membres du personnel ont-ils déjà été confrontés à des phénomènes discriminatoires ?
- Comment réagissent-ils lorsqu'ils sont confrontés à des phénomènes discriminatoires ?
- Le personnel a-t-il le sentiment d'évoluer dans une organisation attentive à l'égalité des chances et à la non-discrimination ?
- L'organisation communique-t-elle vers les usagers son engagement envers l'égalité des chances et la non-discrimination ?
- …

Il peut exister divers stéréotypes, idées reçues, préjugés, résistances, questionnements… liés à la diversité. Il est nécessaire, pour rédiger un plan d'action réaliste, de connaître le climat social de l'organisation et d'identifier les différentes opinions, les éventuels préjugés et résistances présents au sein de l'organisation. Cela va permettre d'aboutir à une meilleure compréhension de l'environnement et à la mise en place d'actions de sensibilisation, d'information ou de formations pertinentes pour l'organisation.

Il existe différentes méthodes pour effectuer l'analyse:

- Outil 10 Méthodes de récolte de données

    1. l'étude de documents
    2. le questionnaire
    3. les groupes de discussion
    4. les entretiens individuels avec des personnes "ressources"

- Outil 4 Questionnaire de satisfaction des collaborateurs avec un handicap
- Outil 7 Guide d'entretien pour un audit de la diversité axé sur l'organisation et les pratiques RH.

Les résultats obtenus à cette étape peuvent servir de "point zéro" ou "d'année zéro" lors du lancement de la politique de diversité.

Conseil

☞ Refaire régulièrement l'étude après le début de la politique de diversité permettra de mesurer la progression de l'organisation dans le processus d'implémentation de la politique de diversité.

ETAPE 2 : RÉALISER UNE AUTO-ÉVALUATION DES PROCESSUS RH

Pourquoi ?

Concrètement, l'auto-évaluation[13] permet :

- d'examiner les processus en s'interrogeant sur les éventuels problèmes et éléments discriminatoires
- d'identifier les causes et le type de discrimination qu'un processus peut entraîner: des discriminations directes, des discriminations systémiques ou des discriminations indirectes
- de corriger les processus identifiés comme discriminatoires.

Contexte

Les politiques, procédures et pratiques de l'organisation peuvent être sources de discrimination directe, indirecte ou systémique. L'auto-évaluation des processus de gestion des ressources humaines permettra d'identifier les discriminations[14] éventuelles présentes au sein de l'organisation. Le but est de disposer de processus neutres garantissant un traitement égal de chaque fonctionnaire et usager.

Les types de discrimination

Discrimination directe

La situation qui se produit lorsque sur la base de l'un des critères protégés, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre personne ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable.

Discrimination indirecte

La situation qui se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner, par rapport à d'autres personnes, un désavantage particulier pour des personnes caractérisées par l'un des critères protégés.

Discrimination systémique

La discrimination systémique est une forme de discrimination qui relève d'un système, c'est-à-dire d'un ordre établi provenant de pratiques volontaires ou non au sein d'une organisation, neutres en apparence, mais qui donnent lieu par exemple, à des écarts salariaux entre les emplois traditionnellement occupés par les hommes et ceux traditionnellement occupés par les femmes.

Méthode de travail

Il s'agit de revoir les politiques et pratiques de son organisation sous l'angle de la diversité et de la non-discrimination afin de pouvoir y apporter des corrections.

Les processus clés à examiner[15] sont notamment : le recrutement et la sélection, l'accueil et l'intégration, la mobilité interne, les relations professionnelles, la formation et le développement, la communication envers les collaborateurs et le grand public,...

13. Outil 6 : Questionnaire d'auto-évaluation qualité et diversité.
14. Outil 5 : Lois anti-discrimination en pratique.
15. L'analyse peut s'effectuer à l'aide des outils :
- *Outil 8 : Analyse des processus RH sous l'angle de la diversité check-list*
- *Outil 3 : DIVERSImètre : questionnaire axé sur la stratégie, le leadership et la culture organisationnelle.*

Le recrutement et la sélection

Certains candidats peuvent avoir été, à plusieurs reprises, victimes de discrimination à l'embauche. Leur estime de soi peut alors être fortement altérée.

Conseil

☞ Briser la glace dès le début de l'entretien et faire preuve d'un intérêt sincère pour chaque candidat.

L'accueil et l'intégration

Concernant l'accueil et l'intégration d'un collaborateur avec un handicap, quelles que soient les mesures prises pour favoriser son intégration, le meilleur conseiller reste encore la personne handicapée elle-même.

La mobilité interne

On parle beaucoup du plafond de verre mais il existe également des situations de paroi de verre. En effet, certains collaborateurs se voient confinés à certains types de fonctions en raison des aptitudes supposées liées à leur sexe, à leur origine,… Si le plafond de verre résulte de discriminations, les parois de verre le sont tout autant et entraînent un phénomène de ghettoïsation de certains emplois.

Les relations professionnelles

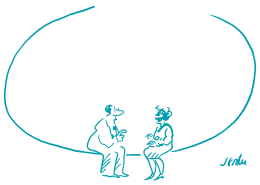
Des plaintes sur nos prestations?

Au sein des organisations, le rôle crucial joué par les personnes de confiance, les responsables diversité,… doit être connu des collaborateurs qui pourront trouver auprès de ceux-ci une écoute et une aide en cas de discrimination, de harcèlement,…

En matière de relations avec les usagers et de qualité des services rendus, le SPF P&O propose une approche pour implémenter une procédure de gestion des plaintes des usagers.

Plus d'infos sur www.fedweb.belgium.be > A propos de l'organisation > Développement et support > Clients > Gestion des plaintes.

La formation et le développement



Aspect important d'une politique de diversité, la formation est également susceptible de concerner différents publics (les responsables diversité, les responsable RH, les chargés de l'accueil, les chefs de service,...). Elle permet aux collaborateurs d'acquérir, par exemples, des connaissances sur la législation en matière de diversité, la maîtrise d'outils pour élaborer une politique de diversité, des réflexes pour mieux communiquer dans un environnement diversifié,...

Outre l'organisation de formations dans le domaine de la diversité, il s'agit aussi de veiller à ce que chaque collaborateur ait un accès égal à l'ensemble des formations afin qu'il puisse se développer au sein de l'organisation.

Se baser sur les descriptions de fonctions, le profil de compétences et sur la réalisation des objectifs (de prestation et de développement) fixés lors de l'entretien de planification, permet d'assurer une certaine objectivité.

Voir aussi : la fiche "Erreurs de jugement" extraite du fil conducteur pour le chef fonctionnel disponible sur www.fedweb.belgium.be > Evaluation > Cercles de développement pour fonctionnaire.

L'environnement de travail

L'environnement de travail doit être adapté au collaborateur avec un handicap. L'absence d'aménagement raisonnable pour un collaborateur avec un handicap constitue une discrimination (loi Anti-discrimination du 10 mai 2007).

Les aménagements peuvent être d'ordre matériel ou immatériel. Des adaptations du temps de travail des collaborateurs peuvent, par exemple, également être envisagées en fonction des différentes phases de la vie.

La représentation syndicale

En tant qu'acteurs de terrain et défenseurs de l'égalité des chances, les syndicats restent des alliés privilégiés dans une politique de diversité. Il est important de les impliquer et de les tenir informés des actions entreprises.

Pourquoi?

L'analyse des données va permettre d'établir un état de la situation actuelle et d'en tirer des conclusions pour l'avenir.

Contexte

Une fois les données qualitatives et/ou quantitatives récoltées, celles-ci doivent être analysées afin de pouvoir établir un état des lieux de la situation.

Méthode de travail

Lors de l'analyse, lorsque cela est possible, il est intéressant de faire des croisements entre différentes variables, par exemple entre l'âge, le sexe et le handicap ; l'âge, le sexe et la nationalité ; le sexe et la fonction,…

Les conclusions de ces analyses quantitatives et qualitatives peuvent être discutées au sein du groupe de travail et doivent aboutir à des pistes d'actions concrètes. Les résultats du diagnostic peuvent être présentés au comité de pilotage.

OUTILS UTILISES A LA PHASE 3

ETAPE 1 : Récolter les données

L'outil 4 est un questionnaire de satisfaction des collaborateurs avec un handicap

L'outil 7 est un guide d'entretien pour réaliser un audit de la diversité axé sur l'organisation et les pratiques RH

L'outil 10 présente quelques méthodes de récolte de données

ETAPE 2 : Réaliser une auto-évaluation des processus RH

L'outil 3 est un DIVERSImètre présenté sous la forme d'un questionnaire d'audit axé sur la stratégie, le leadership et la culture organisationnelle

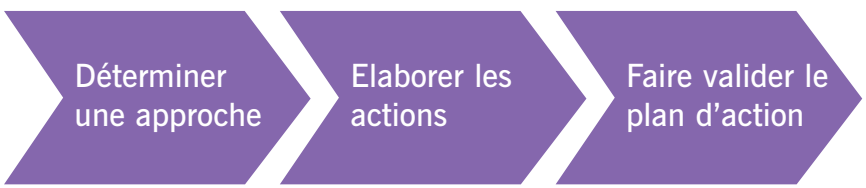
L'outil 5 présente les lois anti-discrimination et donne des exemples

L'outil 6 est un questionnaire d'auto-évaluation qualité et diversité permettant d'analyser la diversité sous l'angle d'une gestion intégrale de la qualité

L'outil 8 est une check-list permettant d'analyser des processus RH sous l'angle de la diversité

Phase 4

Etape 1 Etape 2 Etape 3



Pourquoi?

Après la phase d'analyse qui a permis d'identifier les difficultés, les facteurs de succès et la préparation de l'organisation à la diversité, le responsable diversité dispose des éléments nécessaires pour élaborer un plan d'action. Ce plan représente plus qu'une addition d'actions. C'est l'outil de référence de la politique de diversité. Les actions planifiées doivent s'inscrire dans une approche intégrée visant tous les domaines des ressources humaines.

Contexte

Cette étape se base sur la vision qui est développée lors de la phase 1 "Développer une vision" et sur les résultats obtenus lors du diagnostic.

Elle consiste à mener une réflexion avec le groupe de travail sur la définition que l'on donne à la diversité au sein de l'organisation, au contexte, aux objectifs,… Il s'agit d'une introduction nécessaire pour situer le contexte et expliquer aux collaborateurs la philosophie de l'organisation en matière de diversité.

Méthode de travail

Quelques questions à se poser :

- quelle est la vision de l'organisation quant à la politique de diversité ?
- quelle est la plus-value pour le SPF ou l'institution ?
- quels sont les objectifs poursuivis en matière de diversité ? A quoi s'engage l'organisation ?
- quels sont les besoins de l'organisation ?
- quelles sont les priorités de l'organisation ?

Il s'agira aussi de réfléchir à l'orientation qui sera donnée à la politique de diversité et à la manière de structurer les actions. Différentes approches sont possibles et peuvent être combinées. Par exemple :

- par domaine RH[16]: approche intégrée axée sur les processus de la gestion des ressources humaines afin d'éliminer les éventuels aspects discriminatoires et d'assurer l'égalité des chances (voir aussi l'étape 2 "Réaliser une auto-évaluation des processus RH" de la phase 3 "Diagnostiquer").

- par groupe cible : politique basée sur des actions ciblant des groupes spécifiques[17].

- sur base du modèle MIA : politique basée sur un modèle de gestion de la diversité structuré en 4 axes (garantir la non-discrimination, promouvoir l'égalité des chances, accroître la diversité et utiliser les talents) (voir p.11).

16. Outil 9 : Liste non-exhaustive d'exemples d'actions diversité par domaine RH.
17. SPF Personnel et Organisation, Plan d'action 2005-2007 pour valoriser la diversité au sein de l'administration publique fédérale, Bruxelles, 2005. Disponible sur www.diversite.belgium.be > publications.

Contexte

Si une analyse complète a été menée (qualitative et quantitative), le responsable diversité a une meilleure connaissance des besoins de son organisation et de sa préparation à une politique de diversité. Il peut ainsi mieux identifier les priorités qui se traduiront en actions concrètes.

Méthode de travail

S'inspirer du diagnostic et fixer des priorités

En fonction des résultats obtenus lors de la phase de diagnostic et de la réflexion quant à l'approche, il est primordial d'opérer des choix stratégiques et de définir des priorités parmi les actions envisagées en matière de promotion de la diversité. Il convient ensuite de fixer des objectifs spécifiques (objectif SMART : spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et inscrit dans le temps) et de les traduire en actions concrètes.

Les actions se construisent autour du diagnostic (phase 3 "Diagnostiquer") mais peuvent également s'inspirer de constats d'études[18] ou de bonnes pratiques[19].

Définir des indicateurs

Lors de l'élaboration des actions, il est nécessaire de définir et d'utiliser des indicateurs permettant d'évaluer les effets des actions et d'identifier les phénomènes discriminatoires. Ces indicateurs serviront ultérieurement lors de la phase d'évaluation des actions[20]. Il est important de mener une réflexion par rapport à la définition de ces indicateurs dès le début, étant donné que ceux-ci orienteront dans une certaine mesure le déroulement des actions. Ces indicateurs ne doivent pas nécessairement être mentionnés dans le plan d'action qui sera communiqué au personnel, mais bien figurer dans une fiche de projet.

Ce plan doit répondre à une série de questions :

- quelles sont la vision et l'approche en matière de diversité ?
- quelle est la plus-value de la diversité pour mon organisation ?
- quel est le public cible ?
- qui sont les acteurs ?
- quelles actions à développer ? Par qui ? Avec quels objectifs et quel timing ?
- quels sont les moyens mis en œuvre ?
- quels sont les groupes ciblés par chaque action ?
- dans quelle mesure le plan d'action cadre-t-il dans une approche intégrée ?

Conseil

☞ Utiliser le modèle MIA afin de veiller à ce que les actions balayent les différents axes. Exemples en pp.14-15.

18 Voir, par exemple, les études sur la diversité menées au sein de l'administration fédérale disponibles sur www.diversite.belgium.be > études.
19. SPF Personnel et Organisation, "Diversité et RH : bonnes pratiques en Belgique et à l'étranger" Bruxelles, 2008.
20. Voir la Phase 6 « Evaluer les actions » p.55.

Pourquoi?

Pour garantir le soutien des acteurs clés, le plan d'action doit être communiqué et soumis pour validation au comité de pilotage ou à défaut, à la ligne hiérarchique.

Contexte

Si cette étape est omise, le projet risque de ne pas bénéficier du soutien et des ressources requis. De plus, l'absence d'implication du management, perçue comme un signe de désintérêt, risque d'influer sur la motivation des participants au projet.

Méthode de travail

Pour s'assurer que le plan soit compris par les collaborateurs, il est utile de faire relire le brouillon de ce plan à différents collaborateurs. Une fois le plan finalisé, celui-ci sera présenté et soumis au management pour validation.

Exemples

Plans d'action de l'administration fédérale

- Plan d'action 2005-2007 pour valoriser la diversité
  www.diversite.belgium.be > Publications

- Plan d'action diversité 2009-2010 (dépliant)
  www.diversite.belgium.be > Publications
  La version complète du plan d'action diversité 2009-2010 est disponible sur DIVNet
  https://ecommunities.belgium.be

OUTILS UTILISES A LA PHASE 4

ETAPE 1 : Déterminer une approche

L'outil 9 est une liste non-exhaustive d'exemples d'actions diversité par domaine RH

Voir aussi en pp. 14-15 : quelques actions réparties selon les 4 axes du modèle MIA

Phase 5

Développer une vision → Créer un cadre de travail et identifier les ressources → Diagnostiquer → Concevoir et faire valider le plan d'action → **Concevoir le plan de communication** → Evaluer les actions

Pourquoi?

La communication est un aspect inhérent à toute politique de diversité. La communication récurrente autour du thème de la diversité va permettre, au fur et à mesure, d'intégrer la diversité à la culture de l'organisation.

Pour obtenir l'adhésion du personnel, il est essentiel de communiquer largement l'engagement de l'organisation à lutter contre les discriminations et à promouvoir la diversité.

1. Contenu du plan de communication

Pour réussir sa communication, il est indispensable d'élaborer un plan de communication. Pour ce faire, il faut définir les éléments suivants :

- quel message communiquer ?
- qui communique ?
- quand communiquer ?
- quel est le groupe cible ?
- quel canal utiliser ?
- quel matériel utiliser ?

Exemple de plan de communication

Date	Groupe cible	Message	Canal	Expéditeur	Fréquence	Matériel
xx/xx/xxxx	Le personnel de l'organisation	L'organisation a un plan d'action diversité	Intranet Site web de l'organisation Newsletter Etc.	Le responsable diversité	1 X	Article en ligne Bannière Plan d'action diversité (PDF)
xx/xx/xxxx	Les directeurs généraux	L'organisation a un plan d'action diversité	Réunion des DG Newsletter Site web Etc.	Le responsable diversité	2 X	Présentation PowerPoint

Communiquer tant en interne qu'en externe

Afin d'obtenir l'adhésion du personnel aux nouvelles valeurs, il est nécessaire de régulièrement communiquer en interne sur le *pourquoi* et le *comment* de la politique de diversité.

Vers l'extérieur, il s'agit de communiquer son engagement en faveur de la diversité. La communication externe est importante pour informer les citoyens et valoriser l'image de l'organisation.

2. Sur quoi communiquer ?

- sur le plan d'action diversité de l'organisation (pourquoi ? pour qui ? comment ?...)
- sur le ou les responsable(s) diversité (qui est/sont-il(s) ? que fait/font-il(s) ? comment le(s) contacter ?)
- sur le déroulement et les résultats de chaque action
- sur les événements internes et externes liés à la diversité (séminaires, conférences, expositions,...)
- ...

Conseil

☞ Un plan de communication[21] est nécessaire pour chaque action.

3. Quels canaux utiliser ?

Divers canaux peuvent être utilisés pour communiquer une information. Le choix des canaux varie en fonction du public à atteindre. Il peut s'agir de canaux internes à l'organisation pour toucher l'ensemble du personnel, de canaux internes à l'administration pour communiquer vers les fonctionnaires fédéraux ou de canaux externes lorsqu'il s'agit de communiquer vers les citoyens.

OUTILS UTILISES A LA PHASE 5

L'outil 2 est un modèle de plan de communication et présente une liste de canaux de communication possibles

Voir aussi la liste des canaux de communication "diversité" sur DIVnet https://ecommunities.belgium.be

21. Outil 2 : Modèle de plan de communication et canaux possibles.

Phase 6

Développer une vision | Créer un cadre de travail et identifier les ressources | Diagnostiquer | Concevoir et faire valider le plan d'action | Concevoir le plan de communication | **Evaluer les actions**

Pourquoi?

Evaluer les actions entreprises est nécessaire pour connaître leurs effets et les changements qu'elles ont engendrés dans l'organisation. Les indicateurs doivent être définis lors de l'élaboration des actions (voir la phase 4 "Concevoir et faire valider le plan d'action").

L'évaluation porte tant sur la mise en oeuvre du projet que sur les résultats.

En fonction des objectifs à atteindre, il peut s'agir d'indicateurs quantitatifs tels que la répartition des hommes et des femmes au sein des postes de management, le pourcentage de femmes et d'hommes contractuels et statutaires, le nombre d'adaptations des postes de travail, le pourcentage de personnes avec un handicap qui travaillent au sein de l'organisation,…

Néanmoins, l'évaluation peut également comporter des données qualitatives : atteinte des objectifs en matière de neutralité des processus, formation des chargés de sélection, adaptation des outils de communication, amélioration de l'accueil,…

Les résultats permettent de corriger les actions existantes et d'élaborer de nouvelles actions. Il est nécessaire de communiquer les évaluations des actions aux différents acteurs impliqués dans la politique de diversité de l'organisation.

Exemples

Session de formation diversité

Description et objectifs

Organisation d'une formation diversité destinée aux chefs de service. L'objectif est de sensibiliser 20 chefs de service et de leur donner des conseils concrets à mettre en place dans leur service.

Indicateurs

Le nombre de chefs présents à la formation, la mesure dans laquelle les conseils fournis sont appliqués par les chefs au sein de leur service (formulaire d'évaluation, organisation d'une enquête auprès des chefs après la formation,…).

Enquête de satisfaction

Description et objectifs

Dans le cadre de la politique de diversité, des questions relatives à la diversité et à la non-discrimination ont été ajoutées à l'enquête de satisfaction du personnel. Les premiers résultats permettent d'avoir une mesure zéro. Après un an d'actions en matière de diversité, il est intéressant de se pencher sur les résultats de l'enquête pour évaluer l'impact éventuel de la politique diversité menée au sein de l'organisation.

Indicateurs

Evolution positive des réponses données par les collaborateurs aux questions relatives à la diversité lors de la deuxième enquête de satisfaction.

Evénements FELINK

Description et objectifs

FELINK est un réseau qui soutient les femmes dans le développement de leur propre réseau et dans leur épanouissement personnel. Divers événements sont organisés pour les membres du réseau.

Indicateurs

La satisfaction des participants à l'événement. A la fin de chaque événement, un formulaire de satisfaction est distribué aux participants. Ce formulaire permet d'évaluer : la qualité des orateurs, la qualité de l'organisation (accueil, réception, salle,…) et la satisfaction générale.

Conclusion
Les clés d'une politique de diversité réussie

- Obtenir l'engagement et le soutien du management de l'organisation et de la ligne hiérarchique.
- Intégrer les objectifs liés à la diversité dans les objectifs stratégiques de l'organisation pour éviter que ces actions ne soient perçues comme accessoires.
- Mener une politique de diversité intégrée de manière transversale à l'ensemble des processus de la gestion des ressources humaines et de l'organisation.
- Rendre visible le lien qui existe entre la diversité et les objectifs, la mission et les valeurs de l'organisation.
- Disposer des ressources humaines et financières nécessaires à l'élaboration des actions.
- Mettre en place une structure de travail pour encadrer la politique de diversité (groupe de travail, comité de pilotage,…).
- Valoriser le travail réalisé en intégrant les tâches relatives à la diversité dans la description de fonction, dans la fixation d'objectifs et dans l'évaluation du ou des responsables diversité.
- Réaliser une analyse de l'organisation (pratiques, processus) et de la composition du personnel sous l'angle de la diversité pour identifier les phénomènes de discrimination ou de ségrégation éventuels.
- Tenir compte des spécificités de l'organisation et de la réalité de terrain dans l'élaboration sur mesure des actions.
- Etre capable de remettre en question les pratiques de l'organisation.
- Expliquer de manière claire à l'ensemble du personnel ce que recouvre la politique de diversité (contexte, raison d'être, objectifs,…).

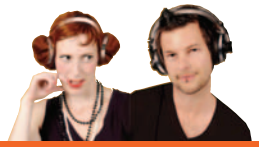
- Traiter le personnel équitablement et créer une culture du respect qui implique que les collaborateurs se comprennent, s'acceptent dans leur spécificité et ne jugent pas le comportement d'autrui.

- Communiquer régulièrement et ouvertement sur les actions entreprises pour que l'adhésion à la politique de diversité soit acquise à tous les niveaux : sur le terrain, parmi les responsables et le management.

- Organiser régulièrement des actions de sensibilisation à la diversité pour déconstruire les stéréotypes et renvoyer une image positive de la diversité.

- Evaluer les actions entreprises et réajuster si nécessaire.

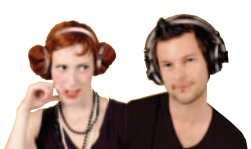
- Travailler en réseaux afin de mettre en commun le savoir-faire des différents acteurs de terrain au sein de l'administration mais aussi à l'extérieur.



Outils[22]

1. Exemple de fiche de projet
2. Modèle de plan de communication et canaux possibles
3. DIVERSImètre : questionnaire axé sur la stratégie, le leadership et la culture organisationnelle
4. Questionnaire de satisfaction des collaborateurs avec un handicap
5. Les lois anti-discrimination en pratique
6. Questionnaire d'auto-évaluation qualité et diversité
7. Guide d'entretien pour un audit de la diversité axé sur l'organisation et les pratiques RH
8. Analyse des processus RH sous l'angle de la diversité – check-list
9. Liste non-exhaustive d'exemples d'actions diversité par domaine RH
10. Méthodes de récolte de données

22. Les versions en Word des outils sont disponibles sur www.diversite.belgium.be.



OUTIL 1. EXEMPLE DE FICHE DE PROJET

Fiche de projet

Ce document décrit le projet, afin que les objectifs, le scope (périmètre), les principaux risques et les facteurs de succès soient clairement définis. Le document comprend également un plan de communication sur le projet.

● = à compléter obligatoirement

Version	Date	Auteur	Motif de la modification ●
0.01	<jj.mm.aaaa>	<Auteur du document>	Proposition : première version

Rôle	Prénom et Nom	☎	🗁
Sponsor ●	Qui est responsable des résultats finaux du projet ?		
Groupe de pilotage éventuel			
Chef de projet ●	Qui est responsable de l'exécution et du suivi du projet ?		
Personne de contact	Qui sera consulté en cas de problème ou pour une demande d'information ?		

Durée du projet (estimation)	<Mentionner le nombre de jours calendrier>
Date de début	mmaaaa
Date de fin estimée	mmaaaa

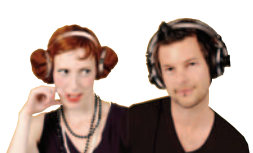
1. Contexte et objectifs du projet ●

1.1 Contexte et problème / opportunité (AS IS)

<Décrivez brièvement l'origine du projet : s'agit-il d'une requête du politique (par ex. ministre de l'Intérieur), du SPF ou de …>
<Décrivez la situation existante en maximum 100 mots, « AS IS » :
- quel est le problème auquel le projet doit apporter une solution ?
ou
quelle opportunité favorable permet-il de saisir ?
- quel est le contexte du projet (uniquement les éléments pertinents) ?>

1.2 Objectif à atteindre (TO BE) et valeur ajoutée du projet ●

<Décrivez l'objectif à atteindre que le projet doit concrétiser, la situation « TO BE », en d'autres termes dans quel état « les affaires » doivent se trouver après l'intégration des résultats du projet dans la situation d'origine : qu'est-ce qui aura changé ?
- en quoi l'amélioration de la situation existante sera-t-elle tangible, quels sont les avantages et pour qui (stakeholders) ?>



1.3 Objectifs stratégiques et opérationnels

<Mentionnez ici les objectifs stratégiques et opérationnels – qui figurent en général dans le plan de management du sponsor du projet – que le projet contribue à réaliser
indiquez précisément en quoi le projet contribue à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels mentionnés>

1.4 Indicateurs de changement (critères de performance du projet)

<Mentionnez, concernant le point précédent, quels indicateurs permettent de mesurer ce changement :
- quelles observations objectives "sur le terrain" vous permettent de constater le changement opéré suite à l'implémentation des résultats du projet ?
(Si possible), dans quelle mesure ou en quoi ces indicateurs devraient-ils changer après l'implémentation des résultats du projet ? Dans quel(s) délai(s) ?>
Remarque : il peut arriver que vous ne puissiez pas assurer le suivi de ces indicateurs, car les instruments de mesure nécessaires n'ont pas été prévus par votre entité (mesure de l'effet et de l'impact des actions menées).

2. Périmètre du projet (Scope)

2.1 Périmètre général du projet

<Mentionnez en termes très généraux (2 ou 3 phrases) ce que le projet permettra d'accomplir, de réaliser et/ou quel sera le résultat final du projet>

2.2 Les réalisations tangibles du projet (éléments compris)

<Dressez une liste dans laquelle vous décrivez les principaux « produits à fournir », ainsi que les résultats tangibles du projet, les résultats intermédiaires et les résultats finaux (documents, instruments, processus, avis, encadrement, etc.)
Mentionnez les exigences auxquelles ils doivent répondre>

2.3 Éléments exclus (Out of Scope)

<Mentionnez clairement les éléments exclus du projet qui ne font pas partie du périmètre du projet>

2.4 Groupes et organisations cibles

<Dressez une liste des personnes / groupes de personnes – en indiquant leur fonction ou leur niveau – qui seront concerné(e)s par l'implémentation du projet à réaliser, qui devront concrétiser les changements dans la ou les organisation(s) concernée(s)>
<Mentionnez le cas échéant les organisations auxquelles ces personnes appartiennent (SPF, parastataux, …)>

2.5 Dépendances par rapport à d'autres projets

<Dressez une liste où vous mentionnez toutes les dépendances (à réaliser) par rapport à d'autres projets existants>

3. Principaux risques et facteurs de succès

3.1. Principaux risques

Dressez une liste où vous mentionnez les risques auxquels le projet est confronté>

3.2 Facteurs de succès

<Mentionnez les facteurs externes et internes garants de la réussite du projet. Mentionnez seulement les plus pertinents>

4. Plan de communication

Voir l'outil 2. Modèle de plan de communication et canaux possibles

Source : SPF Personnel et Organisation

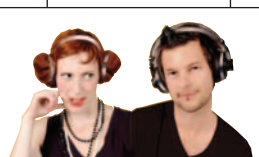
OUTIL 2 : MODÈLE DE PLAN DE COMMUNICATION ET CANAUX POSSIBLES

1. Plan de communication d'un plan d'action diversité

Pour réussir sa communication, il est indispensable d'élaborer un plan de communication. Pour ce faire, il faut définir les éléments suivants :

- *quel message communiquer ?*
- *quand communiquer ?*
- *quel est le groupe cible ?*
- *quel canal utiliser ?*
- *qui communique ?*
- *quel matériel utiliser ?*

Date	Groupe cible	Message	Canal	Expéditeur	Fréquence	Matériel
Semaine x	Comité de pilotage	L'organisation a un plan d'action diversité	Réunion	Responsable(s) diversité	1X	Présentation PPT du plan Brochure du plan d'action
Semaine x	Les membres de l'organisation	L'organisation a un plan d'action diversité + annoncer l'événement autour de cette publication	Intranet Newsletter interne	Responsable(s) diversité + sponsor	1 X	Article en ligne Bannière Plan d'action diversité (PDF)
Semaine x+1	Service d'encadrement P&O et service communication des organisations fédérales	L'organisation a un plan d'action diversité	Newsletter Fedweb light gérée par le SPF P&O	Responsable(s) diversité	1 X	Article en ligne Bannière Plan d'action diversité (PDF)
Semaine x+2	Les membres de l'organisation	Evénement pour annoncer le plan et organisation de sessions de sensibilisation (ateliers, théâtre)	Evénement	Responsable(s) diversité + sponsor	1 X	Plan d'action à distribuer Présentation PPT Discours Ateliers de sensibilisation ...
Semaine x+3	Tous les fonctionnaires	L'organisation a un plan d'action diversité	Fédra	Responsable(s) diversité	1 X	Article
Semaine x+4	Fonctionnaires et citoyens	L'organisation a un plan d'action diversité	Diffusion du plan d'action à l'accueil de de l'organisation (présentoir, table) Publication du plan d'action sur le site Internet de l'organisation	Responsable(s) diversité	1X	Article en ligne Bannière



Date: échéance à laquelle l'action sera réalisée.
Possibilité de trier les actions sur base de la date.

Message: contenu du message à faire passer pour atteindre l'objectif poursuivi. Le "pourquoi" de l'action.
Nécessité de déterminer clairement l'objectif.

Groupe cible: le groupe de personnes que l'on souhaite atteindre par cette action.
Nécessité d'identifier tous les intervenants et de définir le profil de chacun, ses caractéristiques et comportements.

Canal: la méthode de communication utilisée pour transmettre le message. Le "comment" de l'action.
Ex: session d'information, formation, lettre d'information, Fédra, réunion.

Expéditeur: le responsable de l'action.

Fréquence: le nombre de fois que cette action précise devra être répétée.

Matériel: le support concret, tangible, lié au canal de communication choisi.
Ex: document PowerPoint (session d'info), formateur (formation), e-mail, article (Fédra), support papier, vidéo,...

Source : Etablir le plan de communication d'un projet. Guide pour les communicateurs fédéraux. SPF Personnel et Organisation (Bruxelles), 2005 (COMM Collection n°12).
www.fedweb.belgium.be > A propos de l'organisation > Communication.

2. Quelques canaux de communication

En interne au sein de l'organisation

- Lettre d'information électronique au personnel
- Journal interne
- Mailing au personnel
- Site web
- Intranet
- Affiches
- Clip vidéo
- Séminaire
- Réunion d'information
- ...

En externe à l'administration

- Site web
- Spot radio / TV
- Bourse d'emploi
- Campagne d'affichage
- Session d'information dans les écoles, les associations,...
- Article dans la presse
- ...

Le portail fédéral est à disposition des services publics fédéraux qui souhaiteraient communiquer une information visant le citoyen :

- Portail fédéral : www.belgium.be
  Contact pour publier une info/une bannière: portalteam@premier.fed.be

En interne à l'administration

Pour communiquer une information aux fonctionnaires fédéraux :

- Portail du personnel de l'administration fédérale « Fedweb » : www.fedweb.belgium.be

  Contact pour publier une info/une bannière sur Fedweb: fedwebteam@p-o.belgium.be

- Newsletter Fedweb light

  Contact pour publier une info dans Fedweb light : fedwebteam@p-o.belgium.be

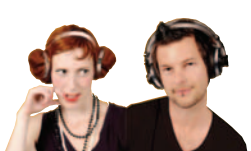
- Magazine Fédra
  Mensuel papier envoyé aux fonctionnaires fédéraux

- Site web du magazine Fédra : www.fedramagazine.be

  Contact pour publier un article dans le magazine ou sur le site de Fédra : le service communication de votre organisation

Veillez à ce que vos messages soient accessibles aux personnes aveugles ou malvoyantes.

Pour une campagne de communication réussie, demandez conseil à votre service de communication.



OUTIL 3 : DIVERSImètre : QUESTIONNAIRE AXÉ SUR LA STRATÉGIE, LE LEADERSHIP ET LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Le DIVERSImètre est un questionnaire de diagnostic basé sur l'auto-évaluation et axé sur la stratégie, le leadership et la culture organisationnelle.

Il permet à l'organisation :

- *de s'auto-évaluer en matière de gestion de la diversité culturelle*
- *d'effectuer une lecture juste de sa situation actuelle*
- *de déterminer les zones d'amélioration à privilégier.*

Les items sont répartis en 6 thèmes :

- stratégie et leadership
- culture organisationnelle
- compétence interculturelle
- processus de recrutement, de présélection et de sélection
- accueil et intégration
- maintien en emploi.

Instructions

Pour chacun des items, cochez 1, 2, 3 ou 4.

Echelle utilisée :

1 = pas du tout
2 = dans une faible mesure
3 = dans une grande mesure
4 = totalement

- Une cote de 1 ou 2 indique plusieurs points à améliorer quant aux approches ou à leur application.
- Une cote de 3 ou 4 indique plusieurs points forts quant aux approches ou à leur application.

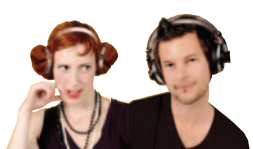
Afin de pouvoir échanger sur le sujet avec vos collègues, prenez des notes sur ce qui justifie votre cote. Appuyez-vous sur des données factuelles.

Le questionnaire peut être utilisé dans le cadre d'une enquête plus large en étant soumis à plusieurs collègues de manière aléatoire et/ou à des dirigeants de service.

Analyse des résultats

Une fois le questionnaire rempli, compilez chacune des sections et additionnez pour obtenir le total sur 20 points.

- Une note de 5 à 10 indique une approche et une mise en pratique insuffisantes.
- Une note de 10 à 15 indique une approche et une mise en pratique satisfaisantes.
- Une note de 15 à 20 indique une approche et une mise en pratique excellentes.



Remarques

- Ce questionnaire est extrait d'un guide développé au Québec. Il est, à l'origine, axé plus spécifiquement sur l'interculturalité. Certains termes propres au contexte québécois (minorités visibles, immigrants) ont été remplacés par des termes plus adaptés au contexte belge.

- Vous pouvez également vous réévaluer de 6 à 12 mois plus tard, en vue de prendre la mesure des progrès accomplis.

- Vous pouvez adapter les questions selon les spécificités éventuelles de votre organisation.

Le DIVERSImètre

Stratégie et leadership

Notre organisation reconnaît les différences et les besoins individuels.	1	2	3	4
Notre organisation a intégré la diversité dans sa stratégie.	1	2	3	4
Notre organisation a mis au point des pratiques favorables à l'intégration des collaborateurs issus de divers horizons.	1	2	3	4
Notre organisation se soucie du respect du droit à l'égalité.	1	2	3	4
Notre organisation offre à toute personne des chances égales, fondées sur les compétences.	1	2	3	4

Total /20

Culture organisationnelle

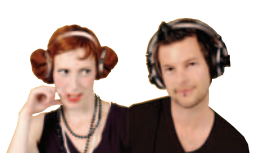
Nos responsables sont à l'aise avec le fait d'avoir des équipes "diversifiées".	1	2	3	4
Nos responsables voient la présence de collaborateurs issus de divers horizons comme un atout à la progression de l'organisation.	1	2	3	4
Nos responsables croient que la diversité donne un avantage concurrentiel et augmente la productivité.	1	2	3	4
Nos responsables sont favorables à ce que l'organisation constitue un effectif représentatif de la diversité du marché de l'emploi.	1	2	3	4
Nos responsables privilégient un milieu de travail inclusif où il est important de repérer et d'éliminer les obstacles à l'intégration des nouveaux collaborateurs issus de tous horizons.	1	2	3	4

Total /20

Compétence interculturelle

L'organisation s'est intéressée à faire preuve d'une meilleure compréhension de la gestion de la diversité et des différences.	1	2	3	4
L'organisation s'est intéressée à intégrer des compétences interculturelles parmi les compétences de base essentielles à l'atteinte de ses objectifs.	1	2	3	4
L'organisation a préparé un plan de développement des compétences interculturelles.	1	2	3	4
L'organisation organise des séances d'information, de sensibilisation, de formation sur mesure pour les cadres et l'ensemble du personnel, afin de mieux connaître, démystifier et gérer la diversité interculturelle.	1	2	3	4
L'organisation s'est donnée un savoir-faire en matière de résolution des conflits dans un contexte interculturel.	1	2	3	4

Total /20



Processus de recrutement, de présélection et de sélection

La diffusion des offres d'emploi cible les lieux fréquentés par les groupes sous-représentés au sein de l'organisation.	1	2	3	4
Les offres d'emploi font référence à l'intérêt que l'organisation porte à la diversité culturelle (inscription du principe d'égalité d'accès à l'emploi, images qui représentent la diversité,…).	1	2	3	4
Les formulaires de demande d'emploi, le tri des curriculum vitæ, les entrevues et la procédure de présélection respectent le principe de non-discrimination. Ils sont exempts de discrimination.	1	2	3	4
Avant l'entrevue, les candidats et les candidates reçoivent de l'information à propos du mode de sélection: forme d'entrevue, utilisation du test psychométrique, culture d'organisation, compétences spécifiques recherchées, traitement des équivalences,…	1	2	3	4
L'organisation s'assure de supprimer les obstacles à l'embauche (surtout au moment des entrevues), tels que les biais culturels, les préjugés, les idées préconçues, la grille de sélection et les tests ou examens de sélection qui comporteraient des biais.	1	2	3	4

Total /20

Accueil et intégration

Toutes les personnes nouvellement employées bénéficient d'un programme d'accueil et d'orientation qui met en évidence l'importance accordée à la gestion de la diversité.	1	2	3	4
L'organisation accorde aux nouveaux collaborateurs des aménagements du poste ou de l'environnement de travail si nécessaire.	1	2	3	4
Pour que l'intégration soit optimale, les équipes qui reçoivent les personnes nouvellement employées sont soutenues non seulement pour faciliter et adapter la formation à la tâche, mais également reçoivent une formation de sensibilisation à la diversité, à la communication efficace, à la prévention de la discrimination et du harcèlement.	1	2	3	4
L'organisation rend disponibles des cours de français ou de néerlandais pour faciliter l'intégration et la communication.	1	2	3	4
L'organisation dispose d'un programme de soutien ou de mentorat pour aider les membres du personnel à progresser dans leur processus de développement des compétences.	1	2	3	4

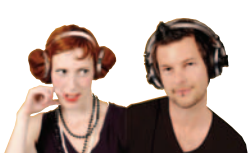
Total /20

Maintien en emploi

Tous les responsables reçoivent une formation en leadership et en communication dans un contexte de diversité.	1	2	3	4
Tout le personnel bénéficie d'une évaluation et d'un feedback constructif. Les évaluations sont équitables et exemptes de biais discriminatoires.	1	2	3	4
L'organisation a incorporé la dimension de la diversité dans son approche de promotion. Les promotions sont transparentes et respectent l'égalité des chances.	1	2	3	4
L'organisation promeut la diversité en organisant des activités de sensibilisation pour tout le personnel.	1	2	3	4
Les responsables sont formés à la notion de diversité, de non-discrimination, d'aménagement raisonnable, en comprennent l'étendue, se questionnent sur le droit à l'égalité et à la non-discrimination.	1	2	3	4

Total /20

Source : inspiré du Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi. Emploi-Québec, Bibliothèque nationale du Québec (Québec), 2005.



OUTIL 4 : QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION DES COLLABORATEURS AVEC UN HANDICAP

Ce questionnaire est destiné aux collaborateurs avec un handicap. Il vise à évaluer leur satisfaction dans le cadre de leur travail et permet ainsi d'identifier les points à améliorer.

Il aborde 8 aspects :

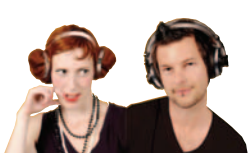
- le recrutement et la sélection
- le poste de travail
- l'environnement de travail
- les relations de travail
- la formation
- le déroulement de la carrière
- l'adaptation des postes de travail
- la sécurité.

Les collaborateurs avec un handicap n'étant pas tous connus des services du personnel ou des services d'encadrement P&O, il est conseillé d'envoyer le questionnaire par e-mail à l'ensemble des collaborateurs. Pour garantir l'anonymat des répondants, l'usage d'un questionnaire en ligne est conseillé. Le mail envoyé aux membres du personnel peut renvoyer vers une page web où est hébergé le questionnaire. Le questionnaire en ligne permet par ailleurs un encodage automatique des réponses.

Si le questionnaire est envoyé par e-mail, il est important de veiller à ce qu'il soit accessible aux collaborateurs malvoyants ou aveugles. Un test préalable auprès d'un collaborateur aveugle, par exemple, est dès lors conseillé.

Entretiens

Les collaborateurs avec un handicap pourraient préférer répondre aux questions oralement. Le questionnaire pourrait servir de guide d'entretien. Un mail proposant un entretien avec, par exemple, le responsable diversité pourrait être envoyé aux collaborateurs.



QUESTIONNAIRE

1. Concernant votre engagement, quel est votre avis sur les points suivants ?

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
L'information sur les offres d'emploi				
La procédure de recrutement				
L'organisation des sélections/examens				
Votre accueil après l'engagement				

Commentaires :

.....
.....
.....
.....

2. Concernant votre travail, quel est votre avis sur les points suivants ?

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Le contenu de votre travail				
L'utilisation de vos compétences				
Votre charge de travail				

Commentaires :

.....
.....
.....
.....

3. L'environnement de travail est-il adapté à votre situation ?

	Nécessaire ?		Si oui, comment jugez-vous la situation actuelle ?			
	OUI	NON				
			Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
L'aménagement des accès extérieurs (entrée, ascenseur, parking,...)						
Les aménagements intérieurs (toilettes, cafétéria,...)						
Un temps de travail adapté						
Un horaire aménagé						
Un poste de travail adapté						
Un assistant personnel						
L'aide de collègues						
Le trajet domicile-travail						

Commentaires :

.....
.....
.....

4. Concernant vos relations de travail, quel est votre avis sur les points suivants ?

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Les relations avec vos collègues				
Le travail en équipe				
Les relations avec vos supérieurs				
Les relations avec vos subordonnés				
Les relations avec d'autres services				
L'accès aux informations de service				

Commentaires :

.....
.....
.....

5. Concernant votre accès à la formation, quel est votre avis sur les points suivants ?

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Possibilité de participation				
Accessibilité et aménagements des locaux				

Existe-t-il des formations que vous souhaiteriez suivre ou qui sont nécessaires à l'exercice de votre fonction mais auxquelles vous ne participez pas à cause de votre handicap ? Si oui, lesquelles ?

.....
.....
.....

Commentaires :

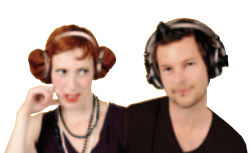
.....
.....
.....

6. Si vous avez participé à une formation, quel est votre avis sur les points suivants ?

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Adaptation du matériel				
Interprète				
Traduction du syllabus				
Adaptation des cours et exercices				
Autre				

Commentaires :

.....
.....
.....



7. Concernant le déroulement de votre carrière, quel est votre avis sur les points suivants ?

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Possibilité de promotion				
Possibilité de mutation ailleurs				
Procédure d'évaluation				
Examen de promotion				
Entretiens dans le cadre des Cercles de développement				

Existe-t-il des examens ou autres procédures de promotion auxquels vous ne participez pas à cause de votre handicap ? Si oui, lesquels ?

.....

Commentaires :

.....
.....
.....
.....

8. Si vous avez demandé un aménagement de votre poste de travail, une aide, un autre travail, une mutation ou autre chose…

Objet de la demande :

.....
.....
.....
.....

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Organisation de la procédure				
Durée de la procédure				
Décision				
Résultat final				

Commentaires :

.....
.....
.....
.....

9. Connaissez-vous la procédure pour introduire une demande d'adaptation de votre poste de travail (personne de contact, procédure administrative,…) ?

❒ Oui ❒ Non

10. Êtes-vous informé de la procédure d'évacuation du bâtiment lors d'un incendie ou autre(s) incident(s) ?

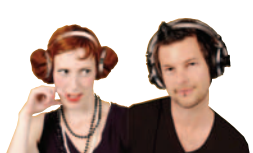
	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Si oui, dans quelle mesure tient-on compte de votre handicap dans la procédure en vigueur ?				
Si non, doit-on tenir compte de votre handicap lors d'une évacuation ou dans le cadre d'autres incidents ? (expliquez)				

L'aide d'une tierce personne vous a-t-elle été nécessaire pour compléter ce questionnaire ? (placez une croix à côté de votre réponse).

❒ Oui ❒ Non

Merci de votre collaboration !

Source : basé sur le questionnaire tiré de l'étude sur "L'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique administrative fédérale". Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur et Hoger Instituut voor de Arbeid van de KULeuven pour le compte du SPF P&O (Bruxelles), 2004.



OUTIL 5 : LES LOIS ANTI-DISCRIMINATION EN PRATIQUE

Il existe trois lois anti-discrimination du 10 mai 2007

1. LOI ANTI-DISCRIMINATION GENERALE: remplace la loi du 25 février 2003 et transpose la directive européenne 2000/78

➸ 13 critères protégés

La loi a pour objectif de créer un cadre général pour lutter contre la discrimination fondée sur l'âge, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la conviction syndicale, la langue, l'état de santé actuel ou futur, un handicap, une caractéristique physique ou génétique ou l'origine sociale (appelés “critères protégés”).

2. LOI ANTI-RACISME: modifie la loi Moureaux du 30 juillet 1981 et transpose la directive européenne 2000/43

➸ 5 critères protégés

Cette loi a pour objectif de créer un cadre général pour lutter contre la discrimination fondée sur la nationalité, une prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique.

3. LOI GENRE : concerne les discriminations entre les femmes et les hommes, elle remplace la loi du 7 mai 1999 et transpose les directives européennes 2002/73 et 2004/113

➸ 1 critère protégé : le sexe (y compris la maternité et le transsexualisme).

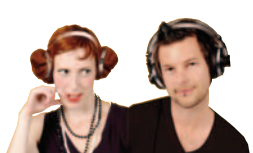
L’interdiction de discrimination

Dans les matières qui relèvent du champ d'application de la loi anti-discrimination générale, toute forme de discrimination est interdite :

- la discrimination directe
- la discrimination indirecte
- l'injonction de discriminer
- le harcèlement
- le refus de mettre en place des aménagements raisonnables en faveur d'une personne handicapée.

La définition de la discrimination directe et indirecte

- Discrimination directe = une distinction directe (traitement moins favorable dans une situation comparable) fondée sur un des critères protégés qui ne peut être justifiée.
- Discrimination indirecte = la situation qui se produit lorsqu’une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d’entraîner, par rapport à d’autres personnes un désavantage particulier pour des personnes caractérisées par l’un des critères protégés et qui ne peut être justifiée.



Exemples de distinction sur la base d'un critère protégé

Distinction directe	Distinction indirecte
« Je ne veux pas de couple homosexuel comme locataires »	« Je veux louer à un couple traditionnel »
« Interdit aux personnes non voyantes »	« Interdit aux chiens (d'assistance) »
« Je n'engage pas de non-Européens »	« La langue maternelle du candidat doit être le français »

La justification

DISTINCTION DIRECTE/INDIRECTE est une DISCRIMINATION DIRECTE/INDIRECTE sauf s'il y a une une justification.

Dans quel cas la justification est-elle valable ?

1. Dans le champ de l'emploi

La distinction directe sur la base des motifs: genre, prétendue race, couleur de peau, ascendance, origine nationale/ethnique, âge, orientation sexuelle, convictions religieuse ou philosophique et handicap ne sera justifiée que lorsque la caractéristique est une exigence professionnelle essentielle et déterminante à apprécier au cas par cas en raison de la nature de l'activité ou des conditions de son exercice.

Exemples

Un réalisateur qui recherche une personne de peau noire pour interpréter le rôle de Martin Luther King dans un film. De même, une personne aveugle ne pourrait pas exercer la fonction de gardien de prison.

La distinction directe sur la base des motifs : état civil, naissance, fortune, conviction politique, langue, état de santé, caractéristique physique ou génétique, origine sociale et nationalité ne sera admise que si elle est objectivement justifiée par :

- un but légitime
- des moyens appropriés (pertinence des moyens)
- et nécessaires => test de proportionnalité.

La distinction indirecte sur base de tous les motifs ne sera admise que si elle est objectivement justifiée par :

- un but légitime
- des moyens appropriés (pertinence des moyens)
- et nécessaires => test de proportionnalité.

2. Hors du champ de l'emploi (biens et services, etc.)

La distinction directe sur base des motifs: genre, prétendue race, couleur de peau, ascendance, origine nationale/ethnique ne peut jamais être justifiée[23].

Exemple

Un refus de location à une personne motivé par sa couleur de peau sera toujours une discrimination.

23. Sauf exceptions pour les distinctions sur la base du genre en matière d'assurance, par exemple.

La distinction directe sur base des motifs : état civil, naissance, fortune, conviction politique, langue, état de santé, caractéristique physique ou génétique, origine sociale et nationalité ne sera admise que si elle est objectivement justifiée par :

- un but légitime
- des moyens appropriés (pertinence des moyens)
- et nécessaires => test de proportionnalité.

Exemple

Surprime pour une assurance solde restant dû motivée par l'état de santé.
- But légitime ? Viabilité économique de l'entreprise d'assurance
- Moyen approprié ? La surprime permet de couvrir l'augmentation du risque et donc d'atteindre le but
- Moyen nécessaire ? Dépend du montant de la surprime, est-elle raisonnablement liée à l'augmentation du risque ? Un refus sans surprime sera la plupart du temps disproportionné.

La distinction indirecte sur la base de tous les motifs ne sera admise que si elle est objectivement justifiée par :

- un but légitime
- des moyens appropriés (pertinence des moyens)
- et nécessaires => test de proportionnalité.

3. Le cas des actions positives

Une action positive est une mesure impliquant une distinction directe ou indirecte qui vise à éliminer une inégalité. La législation anti-discrimination autorise la distinction directe ou indirecte si elle est appliquée dans le cadre d'une action positive.

Certaines conditions doivent être réunies pour mener une action positive :

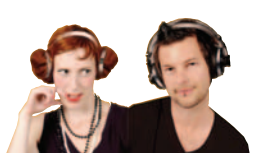
- existence d'une inégalité manifeste
- objectif de la mesure = élimination de l'inégalité
- mesure temporaire
- disparition de la mesure si l'objectif est atteint
- pas de restriction inutile aux droits d'autrui.

La détermination des hypothèses et des conditions d'une mesure sera précisée dans un arrêté royal, à ce jour, il n'a pas encore été adopté. Il n'y a donc pas de cadre légal.

Le cas des distinctions établies par ou en vertu d'une loi

Exemples

- Engagement de collaborateurs avec un handicap à concurrence de 3% de l'effectif dans les services publics (arrêté royal du 5 mars 2007).
- Mesures favorisant l'emploi des jeunes comme le Plan Rosetta (convention de premier emploi entrée en vigueur le 1er avril 2000).



La charge de la preuve

Lorsqu'une personne s'estime victime d'une discrimination, et que le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, ou l'un des groupements d'intérêts, invoque devant la juridiction compétente des faits qui permettent de présumer l'existence d'une discrimination fondée sur l'un des critères protégés, il incombe au défendeur et non au plaignant de prouver qu'il n'y a pas eu de discrimination.

La discrimination par un fonctionnaire

Les discriminations commises par un fonctionnaire sur ordre ou non de son supérieur hiérarchique induisent des peines d'amende et d'emprisonnement.

En pratique

Suis-je confronté(e) à un cas de discrimination ?

Pour le savoir, il est important d'analyser la situation
en se posant les bonnes questions.

ETAPES DE L'ANALYSE :

La distinction directe / indirecte porte-t-elle sur un critère protégé ?
OUI
S'agit-il d'un domaine pour lequel la loi est d'application ?
OUI
Est-ce qu'il y a une justification conforme à la loi ?
NON

Il s'agit d'une DISCRIMINATION*

** selon les lois AD du 10 mai 2007*

La législation de base en matière de non-discrimination et de diversité ainsi que les mesures propres au fédéral sont disponibles sur DIVnet https://ecommunities.belgium.be.

OUTIL 6. QUESTIONNAIRE D'AUTO-ÉVALUATION QUALITÉ ET DIVERSITÉ

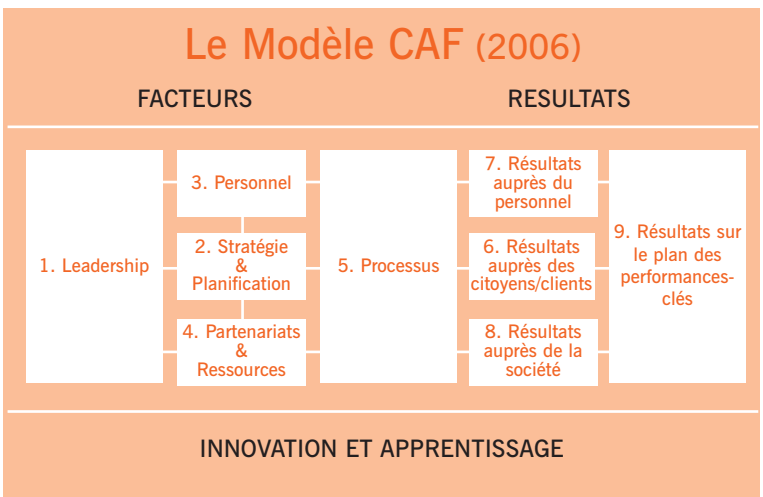
Le questionnaire d'auto-évaluation qualité et diversité[24] dans les organisations permet d'analyser la diversité sous l'angle d'une gestion intégrale de la qualité.

Le questionnaire d'auto-évaluation permet d'analyser la diversité au niveau des facteurs organisationnels ainsi qu'au niveau des résultats d'une organisation.

- Tout d'abord, on examine dans quelle mesure les questions de diversité et d'égalité des chances peuvent être prises en compte dans les cinq facteurs organisationnels d'un service public: (1) le leadership - (2) la stratégie et la planification - (3) le personnel - (4) la gestion des partenariats et des ressources - (5) la gestion des processus.

- Et dans quelle mesure elles ressortent de quatre domaines de résultats du service public: (6) les résultats auprès du citoyen/client - (7) les résultats auprès du personnel - (8) les résultats dans la société - (9) les résultats sur le plan des performances-clés.

Le questionnaire est inspiré du modèle CAF (Common Assessment Framework ou Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques). Il est composé de 21 questions (98 items), structurées en fonction du modèle européen de qualité CAF. Ce modèle se structure selon 9 critères[25] :



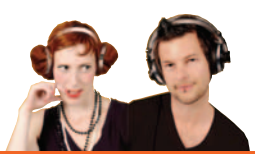
Il survole différents domaines d'une organisation et peut être utilisé en complément d'un audit axé sur les pratiques RH (voir outil 7).

Le questionnaire est disponible sur DIVnet - https://ecommunities.belgium.be.

Source : SPF Personnel et Organisation, "La diversité dans les services publics", 26 octobre 2004.

24. Le questionnaire d'auto-évaluation utilisé a été utilisé en 2004 pour attribuer le Diversity award à un organisme public. En 2004, les ministres de la Fonction publique des différents niveaux de pouvoir ont décidé de lancer une action commune en faveur de la diversité et de l'égalité des chances au sein des services publics. Le questionnaire CAF a été soumis aux différents services afin d'évaluer leurs efforts en matière de promotion de la diversité. Après analyse des questionnaires, les services publics possédant les meilleures pratiques se sont vus remettre le Diversity Award.

25. Le modèle CAF général est disponible sur www.publicquality.be > CAF 2006.



OUTIL 7. GUIDE D'ENTRETIEN POUR UN AUDIT DE LA DIVERSITÉ AXÉ SUR L'ORGANISATION ET LES PRATIQUES RH

Il s'agit d'un guide pour des entretiens individuels avec un échantillon de collaborateurs. Utilisé avant la mise en place de la politique de diversité, ce questionnaire permet à une organisation d'évaluer sa préparation à la diversité. Si vous l'utilisez après le lancement de votre politique de diversité, il peut servir de baromètre de la diversité et d'instrument d'évaluation à réutiliser régulièrement.

Le questionnaire aborde 6 aspects de l'organisation et des pratiques RH :

- vision et stratégie
- client/usager
- culture/identité
- coopération, travail d'équipe
- leadership
- développement des ressources humaines.

Il est souvent préférable d'obtenir une aide externe pour conduire un tel audit. Si vous décidez de le réaliser vous-même, formez quelques personnes aux méthodes de conduite d'entretien appropriées. Formez par exemple un groupe d'enquêteurs dont la mission est de conduire les entretiens et de synthétiser les résultats. Il peut être utile de communiquer les résultats au groupe de pilotage.
Il est évident qu'une stricte confidentialité doit être respectée en ce qui concerne les résultats des différents entretiens menés.

1. Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon dépendra des ressources et du temps disponibles.

Un échantillon de 5 à 10 % des membres d'un service donnera des résultats à considérer avec réserve dans la mesure où ils ne peuvent être extrapolés à l'ensemble de l'organisation. Un échantillon composé de 10 à 20 % des membres d'un service aura une meilleure pertinence.

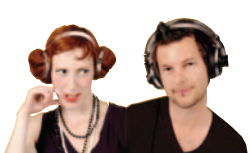
2. Echantillonnage

Il existe deux méthodes pour constituer son échantillon de personnes à interviewer :

- la méthode aléatoire : choix qui se fonde sur le hasard[26]
- la méthode non-aléatoire : choix basé sur certains critères, on choisit par exemple d'interviewer :

  - tous les DG, x% des DG, certains DG,…
  - tous les chefs de service
  - tout le personnel du service des ressources humaines
  - x % de personnes par niveau, par fonction
  - …

26. Si vous optez pour un échantillon aléatoire, il pourrait tout de même être utile d'interviewer quelques collaborateurs du top management.



3. Guide d'entretien

Intervieweur: _____ Interviewé: _____

Date:

Données personnelles de l'interviewé :

a) Age:_____

b) Ancienneté dans l'organisation: _____

c) Sexe: féminin/masculin

d) Fonction : _____

e) Niveau: _____

1. Vision et stratégie

a. Veuillez décrire votre organisation et ses principaux défis.
b. Quelle est la vision de votre organisation en matière de diversité ?
c. Que pensez-vous de l'actuelle stratégie de votre organisation/service en matière de diversité ?
d. Si vous étiez le président de l'organisation, quelles décisions prendriez-vous pour améliorer le respect de la diversité ?

2. Clients / usagers

a. Pensez-vous que vos clients/usagers se sentent traités sans discrimination par votre organisation ?
b. Comment vos clients qualifieraient-ils leur relation avec votre organisation ?
c. Vos clients/usagers sont-ils informés de l'engagement de votre organisation envers la diversité ?

3. Culture / Identité

a. Pourriez-vous dire que la diversité est valorisée par votre équipe/service ?
b. Quels comportements personnels ne sont pas appréciés dans votre équipe/service ?
c. Que signifie pour vous la diversité ?
d. Considérez-vous plutôt la diversité dans l'organisation comme un moteur ou comme un frein ?

4. Coopération, travail d'équipe

a. A quel point êtes-vous satisfait du respect de la diversité au sein de votre équipe/service ?
b. Avez-vous déjà été confronté à un acte discriminatoire au sein de votre organisation ou au sein de votre service ? Comment avez-vous réagi ?
c. Quels sont les principaux points d'amélioration pour votre équipe/service par rapport à la diversité ?

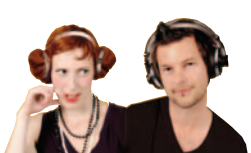
5. Leadership

a. Comment décririez-vous le style typique de leadership dans votre équipe/service?
b. Et le vôtre ? (si fonction de dirigeant)
c. Comment les managers de ligne de votre service gèrent-ils les attitudes, les opinions, les suggestions, les compétences ou les contextes différents ou controversés ?
d. A quel point la diversité au sein de votre équipe ou organisation est-elle importante pour votre supérieur ? Si vous occupez une fonction de dirigeant, à quel point la diversité au sein de votre équipe est-elle importante ?
e. Comment se déroule l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs ? Un accueil spécifique est-il prévu lorsqu'il s'agit d'un collaborateur avec un handicap ?
f. Pensez-vous que votre supérieur traite les membres de l'équipe/service sans distinction sur base du sexe, de l'âge, de l'origine, de l'état de santé, de l'orientation sexuelle, politique, religieuse,… ?
g. Vous sentez-vous évalué de manière juste ?

6. Développement des ressources humaines

a. Quels sont les défis majeurs en termes de recrutement et/ou de rétention que vous voyez se profiler à l'avenir ?
b. Comment se déroule le processus de promotion au sein de votre organisation ?
c. Quel degré d'importance donneriez-vous à la diversité et au management de la diversité dans votre organisation ? (donner une échelle)
d. Que signifie la diversité pour les RH ? Devoir éthique ? Contrainte légale ? Avantages/bénéfices potentiels ?
e. Quels sont selon vous les principaux défis concernant la diversité chez les dirigeants et les collaborateurs de votre organisation ?
f. Quels types d'outils de management sont actuellement utilisés pour mettre en oeuvre la diversité ?
g. Diriez-vous de votre organisation qu'elle est "diversifiée" dans la composition de son personnel ?
h. Que savez-vous de la politique de diversité et d'égalité des chances menée de manière globale par l'administration fédérale ?

Source : basé sur le manuel de formation pour le Management de la Diversité KEIL, Marion, AMERSHI Badrudin, HOLMES Stephen, et al., Manuel de formation pour le Management de la Diversité, International Society for Diversity Management (Berlin), 2007.
http://ec.europa.eu/social > module "Recherche rapide" : "manuel de formation diversité".



OUTIL 8. ANALYSE DES PROCESSUS RH SOUS L'ANGLE DE LA DIVERSITÉ – CHECK-LIST

Cette check-list permet de faire un screening des processus et d'adapter les systèmes organisationnels (organisation du travail et systèmes de GRH) pour éliminer les biais éventuels pouvant entraîner des discriminations.

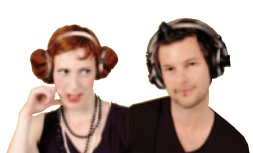
Elle est structurée par processus (le recrutement et la sélection, l'accueil et l'intégration, la formation et le développement, les relations professionnelles, la communication, les départs, le temps de travail et l'équilibre vie privée-vie professionnelle, les conditions de travail). Pour chaque processus, des questions sont posées.

Il s'agit de parcourir chaque question et de compléter la colonne "Indicateurs". Une fois complétée, cette colonne donnera un aperçu des pratiques déjà implémentées dans l'organisation (réponse oui), de celles qui ne le sont pas encore (réponse non), de l'action à entreprendre (action) et du timing.

Cet exercice se fait idéalement en groupe, par exemple, avec les membres du groupe de travail diversité. Les résultats peuvent être communiqués au comité de pilotage.

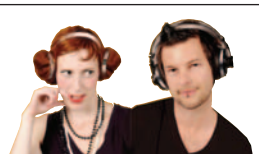
Cette check-list n'est pas exhaustive. Elle permet de répertorier certaines bonnes pratiques et les efforts à fournir.

Processus RH et organisationnels	Indicateurs			
	OUI	NON	ACTION	TIMING
Recrutement et sélection				
Planning des besoins en personnel				
La planification des besoins en personnel prend-elle en compte la réglementation relative à l'emploi des personnes avec un handicap ?				
Les données relatives à l'emploi des collaborateurs avec un handicap sont-elles à jour ?				
Si nécessaire, des actions visant à augmenter le recrutement et à atteindre les 3% de collaborateurs avec un handicap au sein de l'effectif sont-elles entreprises ? (arrêté royal du 5 mars 2007)				
Analyse-t-on la pyramide des âges ?				
Analyse-t-on la représentation des femmes par niveau et par fonction ?				
Analyse du poste pour les descriptions de fonction				
Effectue-t-on une analyse du poste détaillée et objective afin de rédiger une description de fonction et un profil de compétences réalistes ne comportant pas d'exigences qui pourraient écarter certains candidats et qui ne sont pas nécessaires ?				
L'offre d'emploi				
Les offres d'emploi indiquent-elles que l'organisation mène une politique de diversité et/ou sont-elles illustrées par un logo "diversité", par exemple ?				
Les offres d'emploi mentionnent-elles que les candidats avec un handicap peuvent disposer d'une adaptation de la procédure de sélection ?				
Les offres d'emploi sont-elles diffusées via divers canaux permettant de toucher différents groupes cibles ?				
Les offres sont-elles diffusées en collaboration avec les associations représentant les groupes cibles ?				



Pour faire connaître l'organisation, des projets spécifiques sont-ils menés pour informer les candidats potentiels de la mission de l'organisation ?				
Fait-on le screening diversité de l'offre d'emploi pour s'assurer qu'elle ne contient pas de termes discriminatoires ?				
L'offre d'emploi et la description de fonction sont-elles sexuellement neutres et mentionnent-elles H/F ?				
Si l'offre est publiée sur Internet, est-elle accessible aux personnes avec un handicap ? (tous les handicaps)				
Lors de la participation à des salons de l'emploi, les candidats potentiels sont-ils informés de la politique de diversité de l'organisation ?				
Des places de stage sont-elles disponibles pour des étudiants?				
Ces offres de stages sont-elles communiquées via des canaux de communication diversité permettant aussi de toucher certains groupes plus défavorisés (écoles spécialisées,…) ?				
Le C.V.				
Le C.V. standardisé développé par Selor est-il utilisé ?				
Si le recours à d'autres documents est nécessaire, disposez-vous de documents standardisés ?				
Un screening des questions et rubriques du C.V./des documents éventuels utilisés est-il effectué de manière à ce qu'elles ne contiennent pas d'informations susceptibles d'entraîner des discriminations ? (ex : l'état civil n'est pas nécessaire)				
Le C.V./les documents sont-ils analysés de manière anonyme pour réduire toute discrimination possible sur la base du nom, origine ethnique, sociale,… ?				
L'entretien de sélection				
Les jurys de sélection sont-ils mixtes ?				
Les jurys ont-ils été informés du principe de non-discrimination à respecter ?				
Les jurys ont-ils été informés des questions discriminantes à ne pas poser ? (situation familiale, origine, conviction religieuse,…)				
Les chargés de sélection ont-ils été formés en matière de non-discrimination ?				
Les jurys de sélection utilisent-ils des grilles d'évaluation standardisées leur permettant d'évaluer tous les candidats sur les mêmes bases, en posant les mêmes questions,… ?				
Les membres de jurys sont-ils formés aux techniques d'entretien et à l'évaluation des compétences (STAR) ?				
Les tests de sélection sont-ils aménagés pour les candidats avec un handicap ?				
Les candidats sont-ils informés qu'ils peuvent obtenir un feedback de leur entretien et tests de sélection ?				
L'accueil et l'intégration				
Existe-t-il une procédure d'accueil pour les nouveaux collaborateurs ?				
Le nouveau collaborateur est-il informé de la politique de diversité de l'organisation ?				
Existe-t-il des possibilités de mentorat ?				
Prévoit-on, avant l'engagement, un poste de travail adapté au nouveau collaborateur avec un handicap ?				
Le nouveau collaborateur avec un handicap est-il informé de la procédure en vigueur pour obtenir une adaptation de son poste de travail ?				

Le règlement de travail rappelle-t-il le principe de non-discrimination ?				
Evalue-t-on la qualité de l'accueil auprès des collaborateurs ?				
Carrière, formation et développement				
Cercles de développement				
Les chefs fonctionnels sont-ils sensibilisés à la diversité et à la non-discrimination ?				
Les décisions prises lors de la planification d'équipe n'entraînent-elles pas des discriminations indirectes ? (exemple : organiser une formation pour l'équipe tous les mercredis après-midi)				
Est-on attentif au climat de respect au sein de l'équipe ?				
L'entretien avec un collaborateur avec un handicap est-il préparé ? Pense-t-on aux éventuelles adaptations nécessaires ?				
Les compétences faisant référence au respect de la diversité, telles que "faire preuve de respect" et "s'adapter" sont-elles évaluées ?				
Formations				
Les formations relatives à la diversité sont-elles communiquées à l'ensemble des collaborateurs ?				
Le taux de participation des collaborateurs aux formations diversité et leur profil sont-ils connus ?				
A-t-on sensibilisé les services en contact avec le public (accueil, guichet,…) à suivre la formation diversité ?				
Les formations développées en interne intègrent-elles les notions de diversité ?				
Les procédures de promotion sont-elles communiquées de manière transparente à l'ensemble des collaborateurs ?				
Relations professionnelles				
Les rôles de la personne de confiance, du responsable diversité, du conseiller en prévention,… sont-ils clairement définis ? Les personnes de contact et les rôles sont-ils connus par les collaborateurs ?				
Les personnes de confiance ont-elles reçu une formation aux lois anti-discrimination et à la diversité ?				
Les membres du personnel qui souhaitent des informations ou qui s'estiment victimes de discrimination peuvent-ils s'adresser à un point de contact ou une personne de référence ?				
A-t-on connaissance du nombre de plaintes racistes, de harcèlement, de sexisme ?				
Un système de gestion des plaintes est-il mis en place ?				
Les représentants syndicaux sont-ils sensibilisés et impliqués dans la politique de diversité ?				
Communication				
Communication interne				
Au niveau des documents internes, la féminisation des titres et fonctions est-elle utilisée (par exemple : directeur/directrice, collaborateur/collaboratrice) ?				
Dans quelle mesure les actions diversité menées au sein de l'organisation sont-elles connues du personnel ?				
Les brochures d'information sur la diversité dans l'administration fédérale sont-elles diffusées en interne et en externe ?				



Les images utilisées pour illustrer les documents reflètent-elles la diversité ?				
Les textes, supports et canaux d'informations (site web, Intranet,...) sont-ils adaptés et lisibles pour les personnes avec un handicap ? Sont-ils accessibles à tous les collaborateurs ? (personnel de cuisine, d'entretien,...)				
Communication externe				
Quelle est l'image renvoyée par l'organisation vers le grand public et en interne ?				
Comment l'organisation communique-t-elle son engagement envers la diversité ?				
Quels sont les canaux utilisés pour communiquer vers les citoyens ?				
Départs				
Un entretien d'exit (départ) est-il planifié avec les collaborateurs qui quittent l'organisation afin de connaître leur sentiment concernant, entre autres, le respect de la diversité/la non-discrimination au sein de l'organisation ?				
Un système est-il mis en place pour transférer les connaissances des personnes qui quittent l'organisation?				
Temps de travail – Equilibre vie privée et vie professionnelle				
Qu'en est-il de la culture de réunion au sein de l'organisation ? (fréquence des réunions tardives)				
Les possibilités d'aménagement du temps de travail sont-elles clairement définies dans le règlement de travail ?				
Est-il possible de bénéficier d'une garderie d'enfants ?				
Si la fonction le permet, le télétravail est-il encouragé au sein de l'organisation ?				
Environnement de travail				
Un audit de l'accessibilité du ou des bâtiment(s) pour les personnes à mobilité réduite ou les personnes aveugles a-t-il été réalisé?				
Les consignes d'évacuation en cas d'incident sont-elles communiquées et connues de tous les collaborateurs ?				
Des mesures de sécurité spécifiques sont-elles prévues pour l'évacuation des personnes avec un handicap en cas d'incendie ?				
Effectue-t-on un suivi des aménagements des postes de travail ?				
La procédure pour obtenir un aménagement de son poste de travail est-elle évaluée ? (satisfaction des collaborateurs, durée,...)				

Source : cellule diversité de la DG Développement de l'Organisation et du Personnel, SPF P&O.

OUTIL 9. LISTE NON-EXHAUSTIVE D'EXEMPLES D'ACTIONS DIVERSITÉ PAR DOMAINE RH

Ce document propose des pistes d'action ainsi que des points d'attention pour favoriser l'égalité des chances au sein de votre organisme. Les pistes proposées visent avant tout à vous aider à développer des projets adaptés aux spécificités de l'organisation et à rédiger un plan d'action.

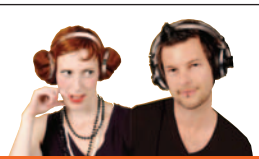
Le tableau présente 6 processus de la gestion des ressources humaines et un volet communication:

1. Recrutement et sélection
2. Accueil et socialisation
3. Environnement de travail et bien-être au travail
4. Carrière et formation
5. Analyse des causes de départ
6. Culture d'organisation
7. Communication.

La liste des actions n'est pas exhaustive.

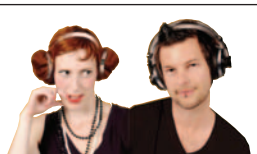
Si vous avez une bonne pratique à ajouter dans ce tableau, n'hésitez pas à la communiquer à diversite@p-o.belgium.be.

	GENERAL	SPECIFIQUE
1. RECRUTEMENT ET SELECTION	Analyse du poste de travail pour les descriptions de fonction - veiller à ce que les profils recherchés soient réalistes par rapport aux exigences de la fonction à pourvoir et ne pas exagérer le niveau d'attentes et forcément écarter certaines candidatures. - veiller à ce que les descriptions de fonction soient rédigées par un spécialiste en RH qui se rend sur le terrain et effectue une analyse complète de poste. N'hésitez pas à intégrer dans les descriptions de fonction, des compétences nécessaires au contexte de travail comme par exemple "s'adapter" qui fait référence au respect de la diversité. Plusieurs techniques existent : observation, observation participative, par questionnaire, par entretien, incidents critiques,… Il est nécessaire de détailler le contenu en termes de tâches concrètes pour que chaque personne puisse effectuer une auto-analyse par rapport à ses propres capacités. Cela évite de frustrer ou de décevoir certains candidats. Par exemple, une personne avec un handicap pourra évaluer si son handicap n'est pas incompatible avec l'exercice de la fonction. Recrutement - ajouter une clause diversité dans les offres d'emploi : mention de la politique d'égalité des chances pratiquée au sein de l'organisation. Exemple : clause utilisée par le SPF P&O dans les offres d'emploi. "La diversité est un principe important pour le SPF P&O. L'essentiel est de disposer des compétences appropriées,	Handicap - si le recrutement est géré par l'organisation, diffuser des offres d'emploi via les canaux généraux et spécifiques (la liste non-exhaustive des canaux est disponible auprès de l'équipe Diversité de Selor ou de la cellule Diversité - DG DOP). - lors des bourses d'emploi, informer sur les mesures prises dans le domaine de l'emploi des personnes avec un handicap par l'organisation (adaptation des postes, accessibilité,…). - avant de lancer une nouvelle sélection pour un profil donné, consulter la liste spécifique des lauréats avec un handicap si elle existe (utiliser l' E-recruiting de Selor). - mentionner la possibilité d'une adaptation de la sélection dans la convocation à toute épreuve (des conseils pour l'adaptation de la sélection et l'organisation des épreuves dans les conditions adaptées en fonction du handicap



	quels que soient le sexe, la couleur de la peau, les convictions religieuses, le handicap éventuel, les préférences sexuelles, l'âge,…" - être attentif à la diversité (présence de biais, critères discriminants ?) dans l'établissement de descriptions de fonction soumises à Selor dans le cadre d'une sélection spécifique ou d'une réserve générale. - informer sur les mesures prises dans le cadre de la politique de diversité lors des bourses d'emploi. Sélection - ne retenir que les infos pertinentes pour le profil de fonction: expérience et diplôme. Le nom, âge, l'adresse du candidat,… sont des éléments qui viendront influencer l'analyse (et le recours aux stéréotypes et préjugés augmente en fonction de la quantité d'informations dont on dispose). - élaborer un C.V. standardisé qui devra être complété par tous les candidats. Eviter d'accepter des C.V. personnels qui ne contiennent pas les mêmes informations par candidat et qui deviennent dès lors non comparables entre eux. Un C.V. standardisé, permet de disposer des mêmes informations par candidat et vous serez moins influencés par des C.V. de toutes sortes, formes,... - utiliser des méthodes standards et formaliser des critères ne laissant plus de place à des critères discriminatoires ou des jugements trop subjectif. Baser ses sélections uniquement sur les compétences. - utiliser des notes pendant l'entretien et un guide d'entretien standardisé pour augmenter l'objectivité et éviter les questions discriminantes (origine, grossesse, convictions religieuses,…). - former à la diversité les responsables du recrutement et de la sélection (voir la formation « entretien et subjectivité » proposée par Selor). - veiller à la mixité et à la diversité des jurys de sélection. Rechercher la mixité pour limiter les biais psycho-sociaux qui interviennent dans l'évaluation. - effectuer une correction anonyme des épreuves écrites. - utiliser une technique d'interview structurée et centrée sur les compétences. - rappeler le principe de non-discrimination aux membres du jury. - encourager les délégués syndicaux à assister aux entretiens de sélection. - informer le candidat de la possibilité d'obtenir un feedback de l'entretien. - évaluer les compétences faisant référence au respect de la diversité, telles que "faire preuve de respect" et "s'adapter", et s'assurer que les candidats soient capables de travailler dans des équipes de travail hétérogènes. Selor propose un screening diversité des procédures et des outils utilisés dans le cadre de la sélection ainsi que des conseils pour adapter la procédure de sélection aux candidats avec un handicap : diversity@selor.be. Engagement - prévoir des clauses dans les contrats de travail où l'employeur et le collaborateur s'engagent à ne pas discriminer.	peuvent être obtenus auprès de l'équipe Diversité de Selor: diversity@selor.be - vérifier les besoins de chaque candidat avec handicap afin d'organiser son accueil et son accompagnement dans les meilleures conditions. - mettre en place des stages pour étudiants et communiquer les offres via les canaux de communication spécifiques pour toucher un public large. Par ex : contacts avec les établissements d'enseignement spécialisé,… (contacts disponibles auprès de la cellule diversité – DG DOP: diversite@p-o.belgium.be). - organiser des sessions d'information sur les missions de l'organisation et la politique de diversité pour les usagers d'associations spécialisées dans le domaine du handicap (liste d'associations disponible auprès de la cellule diversité: DG DOP diversite@p-o.belgium.be.

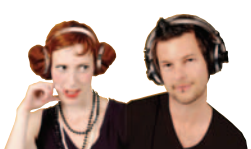
		Diversité culturelle - si le recrutement est géré par l'organisation, diffuser des offres d'emploi via les canaux spécifiques, (la liste non-exhaustive des canaux est disponible auprès de la team Diversité de Selor: diversity@selor.be ou de la cellule Diversité - DG DOP: diversite@p-o.belgium.be). - lister et mener une réflexion sur les fonctions impliquant l'exercice de la puissance publique et nécessitant la nationalité belge. - mentionner les conditions de nationalité dans les offres d'emploi. - mettre en place des stages pour étudiants et communiquer les offres via les canaux de communication spécifiques pour toucher un public large. Par ex. : contacts avec les écoles à forte population de personnes d'origine étrangère,… - participer à des bourses d'emploi spécifiques (ex. : Kif kif). Egalité hommes/femmes - essayer d'équilibrer au maximum la représentativité des deux sexes au sein des commissions de sélection - promouvoir le projet Top Skills qui propose un bilan de compétences managériales aux femmes de niveau A (plus d'infos : www.selor.be).
2. ACCUEIL ET SOCIALISATION	Accueil des nouveaux collaborateurs - informer les nouveaux collaborateurs de la politique d'égalité des chances à l'aide d'une brochure, lors de la présentation de l'organisation et communiquer le point de contact de la politique d'égalité des chances via une brochure, une présentation PowerPoint,… Informer sur le point de contact en cas de discrimination. - mettre en place un système de mentorat. - analyser la qualité de l'accueil des nouveaux collaborateurs via un questionnaire de satisfaction.	Handicap - veiller à prévoir, avant l'engagement, un poste de travail adapté au nouveau collaborateur avec un handicap. - prévoir un entretien entre le chef de service et le collaborateur avec un handicap concernant les besoins éventuels exprimés par le nouveau collaborateur. - veiller à ce que les mentors des collaborateurs avec un handicap soient informés et



		familiarisés avec le handicap, organiser une formation si nécessaire. - veiller au suivi de la bonne intégration du nouveau collaborateur. Des conseils concernant l'adaptation du poste de travail pour un nouveau collaborateur peuvent être obtenus auprès de Selor : diversity@selor.be. Des conseils concernant l'accueil et l'intégration peuvent être obtenus auprès de la cellule diversité – DG DOP : diversite@p-o.belgium.be.
3. ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET BIEN-ETRE AU TRAVAIL	- intégrer une clause de non-discrimination dans le règlement de travail. - mettre en place un point de contact pour traiter les plaintes en interne ou celles des usagers en matière de discrimination. - analyser les plaintes pour discrimination tant en interne que dans les relations avec les usagers. - intégrer des questions relatives à la diversité dans l'enquête de satisfaction du personnel. Equilibre vie privée/vie professionnelle - mener des actions de communication auprès des hommes concernant les congés parentaux. - promouvoir le système de télétravail. - améliorer les possibilités d'accueil des enfants, spécifiquement lors des vacances scolaires (création de crèches). - améliorer la culture de réunion (voir le projet 'culture de réunion' de la cellule Diversité-DG DOP).	Handicap - mettre en place une procédure de demande d'adaptation des postes de travail et la communiquer via divers canaux : brochure, Intranet, courrier personnel aux collaborateurs avec un handicap,… - réaliser une étude sur l'accessibilité des bâtiments par un bureau spécialisé. - doter le bâtiment de marquages podotactiles dans les endroits clés (avant un escalier, parcours vers la sortie de secours,…).
4. CARRIERE ET FORMATION	Formations - analyser le taux de participation à la formation diversité de l'IFA. - encourager les collaborateurs à suivre la formation à la diversité proposée par l'IFA. Proposer un objectif SMART (par ex. : % des responsables RH). - veiller à ce que les formations organisées en interne intègrent les notions de diversité (neutralité en termes de genre dans les exercices, prénoms utilisés dans les jeux de rôle, stéréotypes,…) et sensibiliser les responsables de formation. - veiller à la transparence des procédures de promotion. Cercles de développement - être attentif aux différents biais pouvant altérer la qualité des entretiens menés dans le cadre des Cercles de développement. Par exemple, lors de l'entretien d'évaluation, certaines compétences pourraient être considérées comme naturelles dans les fonctions considérées comme féminines et ne sont	Handicap - être attentif aux besoins des personnes handicapées quant au suivi de formations internes ou à l'IFA, de sélections d'accession ou lors de la participation à des événements, séminaires,… en désignant un point de contact pour assurer l'adaptation. Certaines adaptations peuvent être envisagées pour les personnes présentant un handicap (accessibilité des locaux, adaptation du matériel didactique,…). Pour bénéficier de cette possibilité, le collaborateur doit cocher la case dans le formulaire d'inscription. Dès que l'inscription sera enregistrée à l'IFA, le demandeur recevra un

	donc pas évaluées (sens de la communication, de l'organisation,…)[27].	questionnaire spécifique, à compléter et à renvoyer à l'IFA. Diversité culturelle - informer sur les fonctions relevant de l'exercice de la puissance publique et qui nécessitent la nationalité belge. Egalité hommes/femmes - encourager les femmes à suivre les formations en management de l'IFA. - encourager les femmes qui disposent de l'expérience nécessaire à se porter candidates pour des fonctions de management internes. - encourager les collaborateurs à être membres du réseau Felink et promouvoir ses activités (www.felink.be).
5. ANALYSE DES CAUSES DE DEPART	- prévoir un entretien d'exit pour chaque collaborateur qui quitte l'organisation incluant des questions relatives à l'intégration dans l'organisation, la discrimination,… Exemple de question à poser lors d'un entretien d'exit : avez-vous déjà ressenti un sentiment de discrimination à votre égard lors de vos prestations au sein de l'organisation ? Oui / Non Si oui, s'agissait-il selon vous d'une discrimination liée ❒ à votre sexe ❒ à votre/vos origine(s) ethnique(s) ou sociale(s) ❒ à votre langue ❒ à votre/vos conviction(s) religieuse(s) ou philosophique(s) ❒ à votre fortune ❒ à un handicap ou une caractéristique physique ❒ à votre état de santé actuel ❒ à votre âge ❒ à votre orientation sexuelle ❒ à votre état civil ou à votre situation familiale ❒ à votre niveau (A, B, C, D) ❒ à votre idéologie politique ❒ autres ……	
6. CULTURE D'ORGANISATION	- organiser des activités de sensibilisation à la diversité (théâtre d'entreprise, expositions, débats, lunches thématiques,…). - afficher la charte fédérale de la diversité dans les lieux clés de l'organisation.	Handicap - organiser des ateliers de sensibilisation au handicap en

27. *Voir aussi la brochure "C'est en forgeant qu'on devient forgeronne" qui traite de la question des biais de genre lors de l'évaluation. Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, C'est en forgeant qu'on devient forgeronne, Réflexions en prévision de l'entretien d'évaluation, (Berne), 2000. Disponible sur le site www.ebg.admin.ch > documentation > publications > publications sur l'égalité dans la vie professionnelle > égalité des chances dans les entreprises.*



	- ajouter une clause de non-discrimination dans le règlement de travail et dans les brochures pour les nouveaux collaborateurs. - multiplier les actions de communication sur la politique de diversité.	collaboration avec des associations spécialisées (mises en situation, témoignages,...).
7. COMMUNICATION	Communication interne - communiquer le plan d'action via des articles dans le journal interne, les lettres d'information électroniques, l'Intranet,... et rendre la communication accessible aux personnes malvoyantes ou aveugles (grands caractères, format HTML,...). - relayer les brochures diversité de l'administration fédérale et les campagnes de communication. - organiser des campagnes de sensibilisation à la diversité (internes et externes) : affiches, dépliants, site web,... - analyser la communication interne et externe : images utilisées, canaux de communication adaptés aux personnes avec un handicap ? ... Communication externe - développer un thème diversité sur le site Internet de l'organisation : - présentation du plan d'action diversité - publication de la charte fédérale de la diversité - témoignages - communiquer la politique de diversité aux citoyens. Rapport annuel - intégrer une section sur la diversité dans le rapport annuel de l'organisation.	Handicap - vérifier l'accessibilité des sites Internet/Intranet de l'organisation pour les rendre accessibles aux personnes présentant des déficiences visuelles, auditives ou sensorimotrices. Effectuer les adaptations nécessaires pour obtenir le label d'accessibilité "Anysurfer".

Source : cellule Diversité de la DG Développement de l'Organisation et du Personnel, SPF P&O.

OUTIL 10. MÉTHODES DE RÉCOLTE DE DONNÉES

Cet outil présente quelques méthodes de récolte de données relatives à la diversité dans une organisation. Les résultats obtenus peuvent servir de "point zéro" ou "d'année zéro" lors du lancement de la politique de diversité. Refaire l'analyse régulièrement après le début de la politique de diversité permettra de mesurer l'évolution de la progression de l'organisation dans le processus d'implémentation de la politique de diversité.

Il existe différentes méthodes pour effectuer l'analyse :

1. l'étude de documents
2. le questionnaire
3. les groupes de discussion
4. les entretiens individuels avec des personnes "ressources".

1. Etude de documents

Une analyse du contenu des documents permet d'évaluer la place accordée à la diversité dans les différentes publications (clause de non discrimination, attention à la diversité, visibilité de la diversité du personnel,...). Ce point renvoie à l'analyse des outils et du contenu du plan de communication de l'organisation (voir aussi la phase 4 "Concevoir et faire valider le plan d'action", et la phase 5 "Concevoir le plan de communication").

Exemples de documents à analyser :

- la brochure de présentation de l'organisation
- la brochure d'accueil des nouveaux collaborateurs
- les campagnes de communication (affiches, dépliants,...)
- le règlement de travail, le contrat de travail
- les descriptions de fonction
- ...

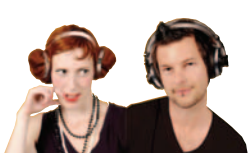
Quelques questions à se poser lors de l'analyse :

- les photos utilisées reflètent-elles la diversité ou au contraire renforcent-elles certains stéréotypes ? (exemple : une photo d'homme pour illustrer un article traitant du métier d'agent pénitentiaire)
- fait-on référence à la diversité de l'organisation ?
- les titres de fonction sont-ils féminisés ?
- les exemples donnés renforcent-ils certains stéréotypes ?

2. Questionnaire

- L'enquête de satisfaction renseigne sur le niveau de satisfaction des collaborateurs et le climat de travail. Des questions relatives à la diversité peuvent être intégrées dans le questionnaire soumis à l'ensemble du personnel. Par exemple :

    - Je suis traité(e) de manière égale aux autres, sans distinction de nationalité, d'origine, de langue, de conceptions religieuses ou idéologiques, de sexe, d'âge, ou de statut social.



- Je trouve que les clients sont traités sans discrimination au sein de mon organisation.
- Je perçois mon organisation comme une organisation qui accorde un large intérêt à la gestion de la diversité interne.
- Je trouve que mon organisation offre à chaque collaborateur des chances égales.
- ...

- Des questionnaires de satisfaction spécifiques[28] axés sur certains publics cibles peuvent aussi être utilisés et mettre en évidence les actions nécessaires à réaliser.

- Des enquêtes quantitatives ou qualitatives anonymes permettent d'identifier la représentation de certaines catégories du personnel.

Mener une enquête concernant le nombre de personnes avec un handicap travaillant au sein de l'organisation permet de vérifier si le quota relatif au recrutement de personnes avec un handicap au sein de chaque service public est atteint ou pas.

Il est conseillé de remplir un formulaire de déclaration avant de lancer une telle enquête. Ce formulaire et toute les informations relatives à la protection des données personnelles sont disponibles sur le site de la Commission de la protection de la vie privée www.privacycommission.be > en pratique > déclaration.

Les données sont dites "anonymes" s'il est impossible de les relier à une personne en particulier[29].

Les questionnaires peuvent être utilisés à différents moments et servent de baromètres quant à l'évolution de la situation au sein de l'organisation.

3. Groupes de discussion (focus groups)

Mettre en place des groupes de discussion autour de la thématique de la diversité s'avère intéressant pour identifier les éventuels besoins et problèmes rencontrés par le personnel par rapport à la diversité, ainsi que les stéréotypes et préjugés véhiculés dans une organisation. Il s'agit aussi d'amener différents membres du personnel à échanger sur la thématique de la diversité au sein de l'organisation.

Un groupe de discussion permet par exemple :

• d'identifier les besoins et les problèmes rencontrés sur le terrain

Organiser des groupes de discussion avec un échantillon représentatif de collaborateurs de l'organisation (composé de statutaires, de contractuels, de femmes, d'hommes, de jeunes, de personnes plus âgées, de personnes d'origine étrangère, de personnes en situation de handicap, de membres du personnel en contact avec le public,...) permet de mieux cerner leur vécu au sein de l'organisation.

• d'identifier les stéréotypes et préjugés

Mettre en place des focus groups pour déceler les représentations sociales de la diversité permettra d'identifier les résistances et stéréotypes éventuels présents au sein du personnel.

28. Outil 4: Questionnaire de satisfaction des collaborateurs avec un handicap.
29. Article 1er de l'Arrêté royal du 13 février 2001 portant sur l'exécution de la loi du 8 décembre 1992 relative à la protection de la vie privée à l'égard des traitements de données à caractère personnel.

Sur la base des résultats, des actions spécifiques pourront alors être élaborées.

Idéalement les focus groups relatifs aux représentations sociales doivent être complétés par une enquête par questionnaire anonyme qui permettra à chaque collaborateur de pouvoir s'exprimer plus librement.

L'étude sur "Les représentations sociales de la diversité dans la fonction publique fédérale" est basée sur la méthodologie des focus groups. L'étude est disponible sur DIVnet https://ecommunities.belgium.be.

4. Entretiens individuels avec des personnes "ressources"[30]

Au contraire du questionnaire qui fournit une information quantitative auprès d'un grand nombre de personnes, l'entretien individuel permet de recueillir une information personnalisée qualitative, et donc complémentaire à celle issue de l'analyse par questionnaire. Ce mode d'observation nécessite :

- le choix d'une méthode ; selon le niveau de profondeur désiré, l'entretien sera plus ou moins directif
- une capacité de relance du discours (reformulation)
- une attitude d'écoute active
- une interprétation du discours au fur et à mesure de l'entretien et après l'entretien.

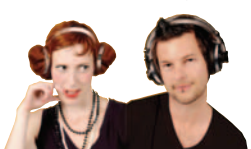
La préparation de l'entretien nécessite, comme celle du questionnaire, la définition du thème et de ses composantes afin de disposer d'un guide d'entretien délimitant un champ d'observation.

Il peut s'avérer utile d'interroger des personnes "ressources" qui peuvent fournir un aperçu de ce qui se passe dans leur service et/ou organisation concernant la diversité : discriminations, représentativité, intégration, attitude du personnel face à la politique de diversité, comportements discriminatoires de la part de collègues, supérieurs, externes,…

Différentes personnes ressources peuvent être identifiées :

- les dirigeants (chefs de service, directeurs généraux,…)
- les responsables RH
- les personnes de confiance des organisations qui de par leur fonction doivent gérer diverses problématiques liées notamment aux harcèlements
- les délégués syndicaux qui peuvent également identifier et relayer les dysfonctionnements au sein d'un service (cas de discrimination, harcèlement,…).

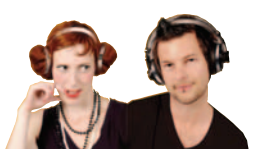
30. Outil 7 : Guide d'entretien pour un audit de la diversité axé sur l'organisation et les pratiques RH.



Informations

1. Ressources disponibles sur DIVnet

- Le guide Diversité et RH : bonnes pratiques en Belgique et à l'étranger, SPF Personnel et Organisation, Bruxelles, 2008.
- Boîte à outils Combattez les stéréotypes de genre et donnez un coup de pouce au talent. Commission européenne. Centre de formation de l'organisation du travail (OIT) en collaboration avec l'Association des chambres européennes du commerce et de l'industrie (EUROCHAMBRES), Bruxelles, 2008.
- L'article " Le travail comme lieu d'exclusion et d'inégalités – La gestion de la diversité : une solution ? ". CORNET, Annie, WARLAND, Philippe. Le travail comme lieu d'exclusion et d'inégalités – La gestion de la diversité : une solution ?, XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims, 2006.
- La brochure "C'est en forgeant qu'on devient forgeronne" qui traite de la question des biais de genre lors de l'évaluation. BELSER, Katharina, GEISSER, Marianne, C'est en forgeant qu'on devient forgeronne. Réflexions en prévision de l'entretien d'évaluation, Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, Berne, 2000.
- La publication " Des pratiques pour l'égalité des chances que répondent les entreprises à la HALDE ? ", La Halde, Paris, 2007.
- Le manuel de KEIL, Marion, AMERSHI Badrudin, HOLMES Stephen, et al., Manuel de formation pour le Management de la Diversité, International Society for Diversity Management, Berlin, 2007.
- Liste des organismes compétents en matière de handicap.
- Le questionnaire d'évaluation des formations.
- Liste des canaux de communication et de recrutement "diversité".
- Liste des sites Internet utiles.
- L'étude sur les représentations de l'homosexualité dans la fonction publique belge.
- L'étude sur l'ambition professionnelle des agents de niveau A au sein de la fonction publique fédérale.
- La recherche sur les représentations sociales de la diversité au sein de la fonction publique fédérale belge (Bruxelles, Wallonie, Flandre).
- Le manuel "Outils pratiques pour promouvoir l'égalité des femmes et des hommes dans la gestion des ressources humaines", Cap Sciences Humaines, ASBL-UCL, Louvain-la-Neuve, 2005.
- Tous les outils proposés dans ce guide.



2. Contacts utiles

SPF Personnel et Organisation
Cellule diversité - DG Développement de l'Organisation et du Personnel
Rue de la Loi 51
BE-1040 Bruxelles
Tél.: +32 (0)2 790 58 00
diversite@p-o.be
anne.schmidt@p-o.belgium.be - hafida.othmani@p-o.belgium.be
www.diversite.belgium.be

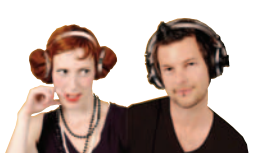
Point d'Appui Personnel et Bien-être
bien-etre@p-o.belgium.be

Selor – team diversité
Boulevard Bischoffsheim 15
BE-1000 Bruxelles
Tél.: 0800 505 55 (F)
0800 505 54 (N)
Fax: +32 (0)2 788 68 44
diversity@selor.be
vincent.vanmalderen@selor.be – silvia.akif@selor.be
www.selor.be

IFA
Boulevard Bischoffsheim 15
BE-1000 Bruxelles
Tél. : +32 (0) 2 229 74 50
claudia.hereman@ofoifa.fgov.be
www.ofoifa.be

Centre pour l'Egalité des Chances et la Lutte contre le Racisme
Rue Royale 138
BE-1000 Bruxelles
Tél.: +32 (0)2 212 30 00
Numéro vert gratuit: 0800 14912 (F)
Groen nummer: 0800 17364 (N)
Fax: +32 (0)2 212 30 30
centre@cntr.be
www.diversite.be

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes
Rue Ernest Blerot 1
BE-1070 Bruxelles
Tél.: +32 (0)2 233 42 65 (F)
+32 (0)2 233 41 75 (N)
Fax: +32 (0)2 233 40 32
egalite.hommesfemmes@iefh.belgique.be
www.iefh.be



3. Réglementation en bref

I. Législation de base en matière de non-discrimination

- Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination (MB du 30 mai 2007).
- Loi du 10 mai 2007 modifiant la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie (MB du 30 mai 2007).
- Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et hommes (MB du 30 mai 2007). Voir aussi l'outil 5 "Lois anti-discrimination en pratique".

II. Mesures propres à l'administration fédérale en matière de non-discrimination et de diversité

- Arrêté royal du 27 février 1990 portant des mesures en vue de la promotion de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes dans les services publics (MB du 8 mars 1990).
- Arrêté royal du 6 octobre 2005 portant diverses mesures en matière de sélection comparative de recrutement et en matière de stage: les personnes handicapées peuvent figurer dans une réserve de recrutement distincte. Les services publics qui désirent recruter une personne handicapée peuvent consulter cette réserve de recrutement (MB du 25 octobre 2005).
- Arrêté royal du 5 mars 2007 organisant le recrutement de personnes handicapées dans la fonction publique fédérale. Chaque service public est tenu d'engager, soit sous statut soit sous contrat de travail, des personnes handicapées à concurrence de 3% de son effectif (MB du 16 mars 2007).
- Protocole relatif au concept d'aménagements raisonnables adopté par l'Etat fédéral, les Régions et les Communautés. Ce protocole précise l'interprétation à donner au concept d'aménagements raisonnables en Belgique (MB du 20 septembre 2007).
- Loi du 12 janvier 2007 visant l'intégration de la dimension du genre dans l'ensemble des politiques fédérales, appelée aussi loi du "gender mainstreaming" (MB du 13 février 2007).

4. Bibliographie

Ouvrages

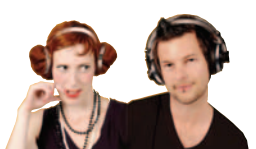
BARTH, Isabelle, FALCOZ, Christophe, Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques, L'Harmattan, Paris, 2007.

BELSER, Katharina, GEISSER, Marianne, C'est en forgeant qu'on devient forgeronne. Réflexions en prévision de l'entretien d'évaluation, Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, Berne, 2000.

CORNET, Annie, WARLAND, Philippe, Le travail comme lieu d'exclusion et d'inégalités – La gestion de la diversité : une solution ? XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims, 2006.

DISTER, Anne, MOREAU, Marie-Louise, Féminiser? Vraiment pas sorcier! la féminisation des noms de métiers, de fonctions, de grades et de titres, De Boeck, Louvain, 2009.

KEIL, Marion, AMERSHI Badrudin, HOLMES Stephen, et al., Manuel de formation pour le Management de la Diversité, International Society for Diversity Management, Berlin, 2007.



NOUR, Suzanne, NELLEMANN THISTED, Lars, Diversity in the workplace, when we are equal but not the same, Børsens Forlag, Copenhagen, 2005.

SMET, Mieke, Trois décennies de politique d'égalité des chances, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, Bruxelles, 2009.

VYNCKE, Robert, DUBORD, Amélie, Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi, Bibliothèque nationale du Québec, Québec, 2005.

Guides et études

Aménagements raisonnables pour les personnes handicapées dans le secteur des services publics, Centre pour l'Egalité des Chances et la Lutte contre le Racisme, Bruxelles, 2009.

An inclusive approach. A strategy for diversity in the central government sector, Arbetsgivarverket, Swedish agency for government employers, 2008.

Continuer dans la voie de la diversité. Les pratiques, les perspectives et les avantages pour l'entreprise, Commission européenne, 2009.

Des pratiques pour l'égalité des chances : que répondent les entreprises à la HALDE ?, Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité, Paris, 2007.

Discriminations sur le marché de l'emploi. Origine, couleur de peau, nationalité. De quoi s'agit-il? Comment réagir ? Centre pour l'Egalité des Chances et la Lutte contre le Racisme, Bruxelles, 2009.

Diversité et RH : bonnes pratiques en Belgique et à l'étranger, SPF Personnel et Organisation, Bruxelles, 2008.

Etablir le plan de communication d'un projet. Guide pour les communicateurs fédéraux, SPF Personnel et Organisation, Bruxelles, 2005 (COMM Collection n°12).

L'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique administrative fédérale, Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur et Hoger Institut voor de Arbeid van de KULeuven pour le compte du SPF P&O, Bruxelles, 2004.

La diversité au travail. Guide à l'intention des PME, Commission européenne, 2009.

La diversité dans les services publics, SPF Personnel et Organisation, Bruxelles, 26 mars 2004.

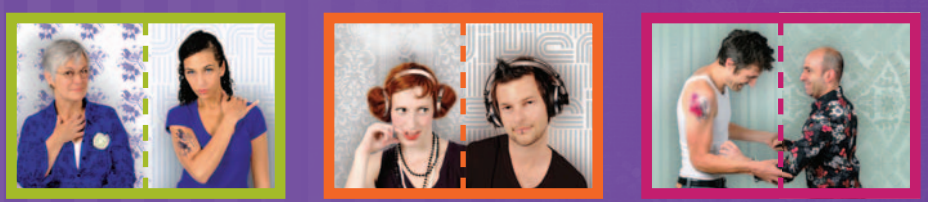
Outils pratiques pour promouvoir l'égalité des femmes et des hommes dans la gestion des ressources humaines, Bruxelles, Cap Sciences Humaines ASBL-UCL, Louvain-la-Neuve, 2005.

Plan d'action 2005-2007 pour valoriser la diversité. L'administration fédérale, un employeur pluriel, SPF Personnel et Organisation, Bruxelles, 2005.

Contact

SPF Personnel et Organisation
DG Développement de l'Organisation et du Personnel
Rue de la Loi 51
BE – 1040 Bruxelles
E-mail : diversite@p-o.belgium.be

FSC
www.fsc.org
MIX
Paper from responsible sources
FSC® C007370



Aussi nombreuses que soient nos différences:
origine, caractère, âge, sexe, profession, couleur,
nature, style, pensées et actes,
il est étonnant de constater à quel point nous nous ressemblons malgré tout.
Tous différents, et pourtant tous semblables.

La diversité, source d'inspiration.

Editeur responsable: Jacky Leroy • rue de la Loi 51 • 1040 Bruxelles
Dépôt légal: D/2010/7737/22
Septembre 2010